



# UNIVERSIDAD DE MURCIA

## DEPARTAMENTO DE PSIQUIATRÍA Y PSICOLOGÍA SOCIAL

Las competencias laborales como predictoras del  
desempeño en una empresa del sector del juego

**Dña. María José Candel Ruiz**  
2012



**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	I
<b>PARTE TEÓRICA</b>	
<b>I. Las competencias laborales</b>	3
<b>1. Origen de las competencias profesionales</b>	5
<b>2. Definición de las competencias laborales</b>	7
2.1. Según la visibilidad de sus componentes	7
2.2. Según el componente principal	9
<b>3. Modelos en la investigación sobre competencias</b>	11
3.1. Modelo Conductista	11
3.2. Modelo Funcionalista	18
3.3. Modelo Constructivista	21
3.4. Otros modelos	22
<b>4. Clasificación de las competencias según el modelo de investigación</b>	23
4.1. Perspectiva mecanicista	24
4.2. Perspectiva psicologicista	25
4.3. Perspectiva holística	33
<b>5. Relación entre las competencias y los factores sociodemográficos</b>	36
<b>6. Evaluación de las competencias laborales</b>	37
<b>7. El enfoque de competencias en la gestión de Recursos Humanos</b>	41
7.1. Principales aportaciones	41
7.2. Críticas que recibe este enfoque	47
<b>II. El Desempeño Laboral</b>	51
<b>1. Evolución de la gestión de Recursos Humanos</b>	53
<b>2. Conceptualización del desempeño laboral</b>	55
2.1. Aproximaciones teóricas al concepto de desempeño	55
2.1.1. Desempeño como actividades relacionadas con los objetivos	56
2.1.2. Desempeño como conjunción de destrezas técnicas y sociales	58
2.1.3. Desempeño como un único factor general	60
2.2. Diferencia entre desempeño superior y eficaz	56
<b>3. Evaluación del desempeño laboral</b>	62
3.1. Dimensiones del desempeño	64

3.2. Tests de evaluación	65
3.3. Evaluadores	67
3.4. Calidad de la evaluación	69
3.4.1. Estrategias de mejora	70
3.4.1.1. Escalas de evaluación	70
3.4.1.2. Entrenamiento del evaluador	72
<b>4. Relación del desempeño laboral con otras variables: elementos antecedentes, factores sociodemográficos y rasgos de personalidad</b>	77
4.1. Antecedentes y determinantes del desempeño	77
4.2. Factores sociodemográficos	78
4.2.1. Edad	78
4.2.2. Género	80
4.2.3. Antigüedad	81
4.2.4. Categoría profesional	82
4.3. Personalidad	83
<b>III. El Sector del Juego: Casinos</b>	91
<b>1. El juego de azar</b>	93
<b>2. Reglamentación del juego de azar</b>	95
2.1. Revisión histórica de su evolución en España	95
2.1.1. Período desde 1276 hasta 1977	95
2.1.2. Decreto-Ley 16/77 de 26 de febrero de 1977	98
2.2. Regulación actual del juego	99
2.2.1. Legislación general del juego	100
2.2.2. Legislación específica para casinos	101
<b>3. Cifras generales de juego en España</b>	103
<b>4. Juegos gestionados por el sector privado: Casinos</b>	106
4.1. Distribución geográfica	106
4.2. Estadísticas de casinos	108
4.3. Funcionamiento de las salas de juego	111
4.4. Catálogo de juegos	113
4.5. Trabajadores del sector	115
4.5.1. Perfil profesional	116
4.5.2. Organización de la plantilla y descripción de puestos	120
<b>PARTE EMPÍRICA</b>	
<b>IV. Objetivos</b>	129
<b>1. Objetivo general</b>	131
<b>2. Objetivos específicos</b>	132

---

<b>3. Formulación de hipótesis de trabajo</b>	133
<b>V. Método</b>	137
<b>1. Participantes</b>	139
<b>2. Procedimiento</b>	140
<b>3. Instrumentos de medida</b>	142
3.1. Plantilla de recogida de datos sociodemográficos	142
3.2. Evaluación del desempeño laboral	142
3.3. Evaluación de las competencias profesionales	143
3.4. Test SOSIA	146
<b>VI. Resultados</b>	155
<b>1. Análisis psicométrico de los instrumentos</b>	157
<b>2. Relación de las variables sociodemográficas con el desempeño laboral</b>	159
2.1. Edad	160
2.2. Género	161
2.3. Antigüedad	164
2.4. Categoría profesional	165
<b>3. Análisis de la asociación entre factores de personalidad y el desempeño laboral</b>	172
<b>4. Análisis de la relación entre las competencias profesionales y el desempeño laboral</b>	175
<b>5. Modelos propuestos para la predicción del desempeño de tarea y del desempeño contextual</b>	185
5.1. Variables predictoras del desempeño de tarea	185
5.2. Variables predictoras del desempeño contextual	190
<b>VII. Discusión</b>	195
<b>VIII. Conclusiones</b>	215
<b>VIII. Referencias</b>	223
<b>Anexos</b>	263
<b>Anexo 1: Marco de Competencias Universales del Modelo de Kurz y Bartram (2002)</b>	265
<b>Anexo 2: Normativa de juego de la Administración del Estado y de las Comunidades Autónomas publicada durante 2010</b>	269

<b>Anexo 3: Cuestionario de Evaluación de Desempeño</b>	291
<b>Anexo 4: Test SOSIA</b>	293
<b>Anexo 5: Cuestionario de Evaluación de Competencias</b>	309
<b>Anexo 4: Hoja de registro de la Evaluación de Competencias</b>	317

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

<b>Cuadro 1.</b> Diferencias entre los términos <i>competencies</i> y <i>competence</i> (Fuente: Bartram, 2006)	11
<b>Figura 1.</b> Agrupación de competencias de Spencer y Spencer (Elaboración propia)	13
<b>Cuadro 2.</b> Relación entre las competencias propuestas por Dulewicz y Bartram (Elaboración propia)	14
<b>Figura 2.</b> Estructura piramidal del modelo de competencias de Kurz y Bartram (2002) (Elaboración propia)	15
<b>Figura 3.</b> Relación entre potencial de competencia, requerimientos de la competencia y competencias (Fuente: Bartram, 2006)	17
<b>Cuadro 3.</b> Estructura del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (Fuente: Web del Ministerio de Educación/Instituto Nacional de las Cualificaciones)	20
<b>Figura 3.</b> Etapas del proceso de aprendizaje (Fuente: Kolb, 1984)	22
<b>Figura 4.</b> Esquema de los planteamientos en la clasificación de competencias y los elementos que tiene en cuenta, relacionados con los modelos de competencias (Fuente: Royo, 2005)	24
<b>Figura 5.</b> Escala de la competencia de compromiso organizacional (Adaptación de Spencer y Spencer (1993)	32
<b>Cuadro 4.</b> Definición de competencias (Fuente: Aguado, Lucía y Arranz, 2008)	33
<b>Cuadro 5.</b> Relación entre competencias individuales y competencias esenciales en Royo (2006) extraído de Llopart (1997)	34
<b>Figura 6.</b> Las competencias: las raíces de la competitividad (Fuente: Prahalad y Hamer, 1990)	35
<b>Figura 7.</b> Aportaciones del enfoque de competencias a la Gestión de Recursos Humanos (Fuente: Pereda y Berrocal, 2001)	42
<b>Figura 8.</b> Gestión integrada de los recursos humanos en torno a una clara comprensión de las competencias	43

fundamentales. (Fuente: Hooghiemstra, 1996)	
<b>Cuadro 6.</b> Competencias asociadas a la inteligencia emocional (Adaptación de Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002)	46
<b>Cuadro 7.</b> Principales problemas del Enfoque de Competencias y su aplicación a la gestión de Recursos Humanos (Fuente: García-Sáiz, 2011)	48
<b>Figura 9.</b> Desempeño laboral: determinantes y componentes (Adaptación de Campbell <i>et al.</i> , 1993)	57
<b>Figura 10.</b> Coincidencias entre los dos modelos de desempeño (Elaboración propia)	59
<b>Figura 11.</b> Relación entre tipos de competencias y criterios de ejecución (Elaboración propia)	61
<b>Cuadro 8.</b> Principios básicos de la evaluación del desempeño (Adaptación de Musso y Robles, 2002)	63
<b>Figura 12.</b> Representación de los principales tests de evaluación del desempeño (Adaptación de Martínez Arias, 2010)	66
<b>Cuadro 9.</b> Ventajas y limitaciones del uso de tests de desempeño (Adaptación de Martínez Arias, 2010)	66
<b>Cuadro 10.</b> Ejemplo de tabla para evaluación por comparación de pares	71
<b>Figura 13.</b> Ejemplo de clasificación del desempeño mediante distribución normal	72
<b>Cuadro 11.</b> Sesgos más frecuentes de los evaluadores (Fuente: Martínez Arias, 2010)	73
<b>Cuadro 12.</b> Conocimientos y destrezas que requiere el evaluador (Adaptación del esquema de Johnson <i>et al.</i> , 2009)	76
<b>Figura 14.</b> Antecedentes y determinantes del desempeño laboral (Elaboración propia)	77
<b>Cuadro 13.</b> Principales enfoques clásicos de personalidad (Adaptación de García-Sáiz, 2011)	84
<b>Cuadro 14.</b> Elementos de comparación entre el enfoque de rasgos y el social cognitivo (Adaptación de García-Sáiz, 2011)	85
<b>Cuadro 15.</b> Estrategias de reducción de la deseabilidad social	88

y sugerencias a los profesionales (Fuente: Salgado, 2005)	
<b>Figura 15.</b> Posicionamiento del poder público respecto a los juegos de azar (Elaboración propia)	96
<b>Cuadro 16.</b> Legislación específica de Casinos por CC.AA. (Fuente: Palomar, 2006)	102
<b>Figura 16.</b> Importe estimado de cantidades jugadas en 2010 en España: distribución porcentual (Fuente: Informe Anual de Juego 2010)	104
<b>Figura 17.</b> Importe estimado de cantidades jugadas en 2010 en España: desglose según el tipo de gestión (Fuente: Informe Anual de Juego 2010)	104
<b>Figura 18.</b> Evolución de cantidades jugadas de 2006 a 2010 (Fuente: Informe Anual de Juego 2010)	105
<b>Tabla 1.</b> Porcentaje de variación de las cantidades jugadas en el sector	106
<b>Cuadro 17.</b> Distribución geográfica de casinos por CC.AA.	107
<b>Figura 19.</b> Cantidad de visitas recibidas por CC.AA.	109
<b>Tabla 2.</b> Variación en los ingresos de casinos	110
<b>Figura 20.</b> Gráfico de la evolución de los ingresos de casinos	110
<b>Figura 21.</b> Distribución del gasto medio por visita en cada CC.AA.	111
<b>Cuadro 18.</b> Juegos exclusivos para casinos (Fuente: Catálogo de Juegos y Apuestas de en Castilla La-Mancha, aprobado en el Decreto 292/2007)	114
<b>Tabla 3.</b> Media anual de asalariados del sector privado por actividad y CNAE 92	115
<b>Cuadro 19.</b> Cualificación Profesional de las actividades para el juego en mesas de casinos (Fuente: Real Decreto 561/2011, de 20 de abril)	117
<b>Cuadro 20.</b> Matriz axiológica del Hotel Casino Salinas (Fuente: Coque, 2007)	118
<b>Cuadro 21.</b> Categorías profesionales de Casino (Fuente: Convenio colectivo para las empresas Gran Casino de Barcelona, SAU; Casino Lloret de Mar, SAU, y Casino Castillo	121

de Perelada, SAU, años 2007-2010)

<b>Tabla 4.</b> Descripción de las variables sociodemográficas	140
<b>Cuadro 22.</b> Pruebas que componen el test SOSIA (Elaboración propia)	147
<b>Cuadro 23.</b> Ejes del SOSIA	148
<b>Figura 22:</b> Estilos de comportamiento laboral según SOSIA	152
<b>Tabla 5.</b> Consistencia interna de las escalas utilizadas	157
<b>Tabla 6.</b> Test PPG: fiabilidad y validez	158
<b>Tabla 7.</b> Test IPG: fiabilidad y validez	158
<b>Tabla 8.</b> Correlación entre edad y desempeño	160
<b>Tabla 9.</b> Relación entre género y desempeño. Prueba T para muestras independientes	161
<b>Tabla 10.</b> Distribución de la plantilla según género	162
<b>Tabla 11.</b> Relación entre edad y categoría. Prueba T para muestras independientes	162
<b>Tabla 12.</b> Relación entre antigüedad y categoría. Prueba T para muestras independientes	163
<b>Tabla 13.</b> Correlación entre género y categoría profesional	163
<b>Tabla 14.</b> Relación conjunta de las variables sociodemográficas con la categoría profesional	164
<b>Tabla 15.</b> Correlación entre antigüedad y desempeño	165
<b>Tabla 16.</b> Relación entre categoría profesional y desempeño	166
<b>Tabla 17.</b> Correlación entre edad y competencias	168
<b>Tabla 18.</b> Relación entre género y competencias. Prueba T para muestras independientes	169
<b>Tabla 19.</b> Correlación entre antigüedad y competencias	170
<b>Tabla 20.</b> Relación entre categoría profesional y competencias	171
<b>Tabla 21.</b> Correlación entre las escalas de SOSIA y el	173

---

desempeño laboral	
<b>Tabla 22.</b> Modelo de regresión entre las escalas de SOSIA y el desempeño laboral	174
<b>Tabla 23.</b> Anova del modelo con la variable Conformidad como predictora	174
<b>Tabla 24.</b> Correlaciones canónicas para cada función (H3)	176
<b>Tabla 25.</b> Análisis de reducción de la dimensionalidad (H3)	176
<b>Tabla 26.</b> Resultados del análisis de correlación canónica (H3)	178
<b>Tabla 27.</b> Correlaciones canónicas para cada función (H4, desempeño tarea)	179
<b>Tabla 28.</b> Análisis de reducción de la dimensionalidad (H4, desempeño tarea)	180
<b>Tabla 29.</b> Resultados del análisis de correlación canónica (H4, desempeño tarea)	181
<b>Tabla 30.</b> Correlaciones canónicas para cada función (H4, desempeño contextual)	182
<b>Tabla 31.</b> Análisis de reducción de la dimensionalidad (H4, desempeño contextual)	182
<b>Tabla 32.</b> Resultados del análisis de correlación canónica (H4, desempeño contextual)	183
<b>Tabla 33.</b> Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 1)	185
<b>Tabla 34.</b> Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 1)	186
<b>Tabla 35.</b> Resultados del análisis de correlación canónica (Modelo 1)	187
<b>Tabla 36.</b> Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 2)	188
<b>Tabla 37.</b> Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 2)	188
<b>Tabla 38.</b> Resultados del análisis de correlación canónica (Modelo 2)	189
<b>Tabla 39.</b> Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 3)	191

<b>Tabla 40.</b> Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 3)	191
<b>Tabla 41.</b> Resultados del análisis de correlación canónica (Modelo 3)	192
<b>Tabla 42.</b> Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 4)	192
<b>Tabla 43.</b> Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 4)	193

# **Introducción**



El trabajo de investigación que se expone, parte del interés en conocer la relación entre las competencias laborales y el rendimiento profesional. Pues, tal como comenta Dreyfus (2008), existen diferencias entre aquellas personas con desempeño alto y bajo, pero son escasos los estudios que han abordado el análisis de las competencias como los factores específicos que explican esta desigualdad (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Goleman, 1998).

Los conceptos del desempeño laboral y de las competencias se han extendido en los últimos años en el ámbito de las organizaciones empresariales (García-Sáiz, 2011). Debido a que, proporcionan una gestión flexible en entornos en los que se ha reducido la jerarquía vertical y el concepto de puesto de trabajo es menos rígido. A lo que hay que añadir, que son elementos capaces de adaptarse al incremento en las exigencias laborales relativas a conocimientos y habilidades personales (Nybo, 2004). No obstante, están condicionados por dos factores principales. El primero, la gran cantidad de estudios de validación que son realizados por consultores sin estar sometidos a la disciplina de las investigaciones científicas. Y el segundo obstáculo es la reticencia de las empresas para hacer públicas sus conclusiones o resultados, ya que las consideran una ventaja competitiva (Boyatzis, 2006; 2008).

De esta forma, en el enfoque de competencias predomina una aplicación práctica basada en la experiencia, que conlleva una serie de problemas. Así, entre las limitaciones más frecuentes del material publicado, se puede señalar: a) la escasa cimentación teórico-empírica e indefinición del modelo de persona que se propugna (García-Sáiz, 2011), b) la confusión terminológica, debido a las distintas definiciones y a la abundancia de términos (por ejemplo, *competence* y *competencie*, Bartram, 2006) c) los problemas en la evaluación, ya que las técnicas de medida utilizadas no siempre tienen garantizada la fiabilidad o se emplean de forma inadecuada, pues la elección del método de investigación no depende únicamente

de los objetivos del estudio y de la realidad que se va a analizar, sino que también ha de mostrar coherencia con la empresa, la historia, la ética y los factores personales (Buchanan y Bryman, 2007) y, d) la definición y medida de desempeño, pues a menudo los investigadores utilizan como indicadores del rendimiento en el trabajo la ratio de promoción de los empleados (Howard y Bray, 1988).

En este sentido, es importante disponer de estudios que desglosen el papel de distintos factores sobre el desempeño final del trabajador, así como contar con herramientas de evaluación y modelos de competencias adaptados a las características particulares de distintos sectores productivos.

Respecto a la estructura del estudio, se pretende seguir una organización lógica y coherente, dirigiendo las cuestiones desde una visión general hacia aspectos más específicos. Pudiendo diferenciar dos bloques principales, el primero de naturaleza teórica y el segundo de carácter empírico.

El primer capítulo del apartado teórico está relacionado con las competencias laborales. Estableciendo en un primer punto el origen del término, las diferentes definiciones propuestas y su uso en el área de la certificación de la cualificación profesional. A continuación, se revisan las corrientes de estudio y las distintas tipologías de competencias. Para finalizar con las características de su evaluación y la relación que éstas mantienen con otras variables.

El segundo capítulo hace referencia al desempeño como rendimiento en el puesto de trabajo. Se inicia con la descripción de las aproximaciones teóricas al concepto y su inclusión como elemento en los modelos de dirección por competencias. Seguidamente, se exponen distintos indicadores de calidad de la evaluación, las estrategias para optimizarla y el papel de los evaluadores. Finalizando con la revisión de la asociación que presenta esta variable con otros factores, tales como la personalidad.

El último capítulo del apartado teórico se dedica a contextualizar el sector del juego en España, para posteriormente describir la situación actual de los casinos. De esta forma, se aborda primero la definición del juego de azar y se revisa cómo ha evolucionado la normativa y reglamentación en esta área. Para encuadrar el siguiente apartado de casinos, se exponen también las cifras generales que recoge el Informe Anual de Juego de 2010. Una vez centrados en esta categoría de salas de azar, se aporta información sobre su distribución geográfica en el territorio nacional, las principales estadísticas de visitantes e ingresos, el catálogo de juegos ofertado y sus pautas funcionamiento. Para cerrar este punto, se comenta la organización de la plantilla, la descripción de puestos y el perfil profesional de los trabajadores.

Tras este bloque teórico se expone la parte empírica del estudio. Que consta de un primer capítulo, en el que se hace referencia a los objetivos que se proponen alcanzar y que delimita la formulación de las hipótesis de trabajo. Una segunda parte, recoge el método, presentando los participantes, procedimiento e instrumentos empleados. Para finalmente, mostrar los resultados, y hacer su correspondiente análisis en el apartado de discusión y conclusiones.



# **PARTE TEÓRICA**



# **I. Las Competencias**



## 1. Origen de las competencias profesionales

El término competencia se atribuye a McClelland, por su artículo "*Testing for competence rather than for intelligence*" (1973). En el cual, el autor pone en entredicho las investigaciones que abogan por el uso de pruebas de inteligencia y aptitudes como instrumento de filtrado de candidatos en los procesos de selección. Cuestiona que la evaluación de la inteligencia sea un predictor válido del éxito escolar y profesional por varias razones:

a) Existen sesgos o condicionantes socioculturales que afectan a la validez de los test de inteligencia. Este tipo de pruebas no han demostrado estar adaptadas a las peculiaridades (por ejemplo, lingüísticas) de distintos colectivos (McClelland, 1973).

b) La correlación entre las medidas de las pruebas de inteligencia y el éxito profesional es con frecuencia producto de su asociación con el estatus social. Tal y como muestran, por ejemplo, las investigaciones de Nuttall y Fozard (1970), en las que la variable que aparece relacionada con puntuaciones más altas en los cuestionarios de habilidad es la clase social del evaluado.

c) No se encuentra evidencia sólida que relacione significativamente el desempeño en este tipo de instrumentos con el desempeño exitoso en labores profesionales concretas, como muestra el estudio de Kent y Eisenberg (1972) sobre selección y promoción de oficiales de policía.

d) La existencia de correlación entre variables no implica causalidad. De manera que, es necesario no sólo demostrar la relación entre las puntuaciones en las pruebas y el desempeño futuro, sino que exista también causalidad entre ambas.

e) Un único factor general de habilidad no capacita a la persona a ser más competente en cualquier ámbito profesional o laboral en el que intervenga.

Para McClelland (1973), no es la inteligencia lo que distingue a aquellos trabajadores con desempeño exitoso, sino que es un conjunto de características, que incluye rasgos de personalidad, motivación y valores personales. Este autor no llega a construir una base conceptual o metodológica completa sobre la evaluación por competencias, pero aporta una serie de consideraciones básicas para las futuras propuestas. En primer lugar, señala que las mejores evaluaciones son aquellas que revisan habilidades laborales concretas para predecir el éxito en labores específicas. Con lo cual, el análisis de puestos de la organización supone un paso fundamental para una correcta evaluación de la plantilla. Además, recomienda que las pruebas evalúen competencias agrupadas en categorías para evitar que aparezcan criterios excesivamente específicos. Otro aspecto a tener en cuenta, es que las pruebas deben estar diseñadas para reflejar los cambios producidos por el aprendizaje. Pues las puntuaciones de estas pruebas han de ser sensibles a las modificaciones en experiencia, conocimientos y habilidad. El modo en el que se pueden mejorar las destrezas evaluadas ha de ser público y explícito, dando la posibilidad al sujeto de ejercitar y progresar en sus habilidades. McClelland (1973) propone también que el diseño de los cuestionarios debe implicar tanto comportamientos de respuesta como conductas operantes, es decir, que no sólo evalúen en situaciones altamente estructuradas, sino que sean capaces de valorar otros comportamientos que emita el sujeto en distintas circunstancias. Por último, este autor aconseja orientar las pruebas hacia competencias generalizables, abstrayendo las características esenciales y comunes, de forma que desarrollen conceptos que reúnan a un grupo de ellas.

De esta forma, el estudio de McClelland marca en 1973 el punto de inflexión a partir del cual aparece el concepto de competencia

relacionado con la evaluación de personal. Pero no llega a precisar una definición concreta del término, lo cual ha favorecido que las aproximaciones posteriores generen definiciones propias y no siempre concordantes, tal como se muestra en el siguiente apartado.

## **2. Definición de las competencias laborales**

En la actualidad, no existe un consenso unánime para aceptar una única definición de las competencias (Aguado, Lucía y Arranz, 2008; Basoredo, 2011; Bisquerra y Pérez Escoda, 2007; García-Sáiz, 2011; Sánchez y Levine, 2009). Incluso hay autores como Sala (2006), que consideran conveniente hablar de éstas más como una noción que como un concepto.

Para analizar la variedad de acepciones del término, se exponen dos planteamientos distintos. El primero de Royo (2005) que, siguiendo el modelo del iceberg conductual de Spencer y Spencer (1993), establece un criterio de diferenciación en función de la visibilidad de sus componentes. Y una segunda clasificación de Basoredo (2011) según los atributos que caracterizan las competencias, estableciendo un continuo desde los aspectos más generales de los individuos hasta los más concretos de las tareas.

### **2.1. Según la visibilidad de sus componentes**

Royo (2005) plantea que existen diferentes acepciones para las competencias dependiendo si éstas incluyen en la definición sus rasgos observables, sólo elementos no visibles, o bien una combinación de ambos. Estas interpretaciones pueden además distinguir una o varias dimensiones dentro del constructo. A continuación se exponen algunos ejemplos.

Para Boyatzis (1982), la competencia es una característica subyacente, formada por conjunto de factores no directamente

observables, que se infieren a partir de los comportamientos manifiestos del sujeto. Esta destreza debe estar causalmente relacionada con el desempeño, lo que implica que no basta una mera correlación, sino que es imprescindible que ésta sea el origen directo del comportamiento observado. En función del nivel de ejecución, Boyatzis (1982) distingue entre competencias superiores y competencias umbral, según si son un criterio de excelencia o bien un requisito mínimo para la ejecución de la tarea.

La definición de Woodruffe (1993) plantea las competencias como un comportamiento manifiesto, observable y medible directamente, que la persona muestra en el desempeño competente de las funciones de un puesto de trabajo. Además de una capacidad suficiente, el individuo precisa del deseo para llevar a cabo la conducta. Para este autor, la diferenciación entre destrezas umbral y de excelencia (Boyatzis, 1972), resulta insuficiente por el alto porcentaje que queda encuadrado en los puntos intermedios.

Spencer y Spencer (1993) añaden el matiz de considerarlas como *“características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”* (p.9). Al incluir una parte relativamente profunda y persistente de la personalidad, éstas engloban características más superficiales (conocimientos y destrezas), y otras menos visibles que forman el centro de la personalidad (autoconcepto, rasgos o motivos).

La inclusión de los comportamientos observables en la definición de las competencias, supone para Pereda y Berrocal (2001) enriquecer la gestión de recursos humanos (en adelante RR.HH.). Ya que, la labor de ésta se podrá adaptar a cada organización específica y a cada puesto de trabajo en concreto. Como contrapunto, limita el uso de perfiles, técnicas, instrumentos y programas estandarizados, pues requiere adecuar todas las herramientas a las particularidades de cada empresa. Estos autores distinguen entre dos tipos de

destrezas: las estratégicas o genéricas, que proceden de los valores, misión y estrategia del grupo y están presentes en todos los trabajos de la organización; y las de carácter técnico, que son propias de cada puesto y derivan de su función, objetivo y contexto.

## 2.2. Según el componente principal.

Basoredo (2011) opta por analizar la variedad de definiciones que recibe el término clasificándolas en cinco categorías según el elemento principal que las caracteriza.

El primer grupo incluye las orientaciones con base en los atributos personales. Y engloba a autores que identifican las competencias con las características del individuo que son necesarias para cumplir los requerimientos del puesto (Boyatzis, 1982; Dainty, Cheng y Moore, 2004; Koeppen, Hartig, Klieme y Leutner, 2008; Schieder y Frame, 2007; Spencer y Spencer, 1993).

Una segunda categoría reúne todas las orientaciones que subrayan el carácter de interacción entre las características de los individuos y su entorno, como las aproximaciones de Levy-Leboyer (1997), Le Boterf (1994, 2001), y Ellström y Kock (2009).

El tercer grupo está integrado por aquellas investigaciones en las que las competencias se explican mediante los procesos que las conforman (Delamare y Winterton, 2005; Fernández-Salineró, 2006; Prins, Nadolski, Berlanga, Drachsler, Hummel, y Koper, 2008; Sandberg y Dall'Alba, 2006).

La cuarta categoría se refiere a aquellas definiciones que insisten en las conductas específicas o las ventajas competitivas que implican estas destrezas (Bartram, 2005; Cardy y Selvarajan, 2005; Hamel y Prahalad, 1990; Kurz y Bartram, 2002; Woodruffe, 1993). Así, las organizaciones ejercen mayor esfuerzo para potenciar y desarrollar estos comportamientos en todos sus miembros.

La última agrupación que propone Basoredo (2011), incluye los estudios que asocian las competencias a la definición de los estándares de ejecución o criterios de bondad de las mismas. Entre las aplicaciones que siguen esta aproximación, destaca el Sistema Nacional de Cualificaciones Vocacionales del Reino Unido (Vargas, 2004), y el modelo SIMAPRO (Sistema de Medición y Avance de la Productividad) en el marco institucional de Salud y Seguridad en el Trabajo en México (Mertens, 2002).

A esta diversidad de definiciones hay que añadir la confusión que existe en el empleo de términos similares que definen constructos diferentes. El término *competence* y *competency* se entremezclan con frecuencia en la literatura. De forma que, hay autores (Athey y Orth, 1999; Thornton, 1992) que utilizan siempre el mismo término o bien emplean ambos de forma indistinta en la creencia de que tienen idéntico significado.

Según Winterton (2009), *competency* o *competencies* se refiere a las características que se necesita para rendir correctamente en un trabajo, y *competence* o *competences* es la habilidad del sujeto para desempeñar una tarea que requiere su puesto. Por el contrario, para Bartram (2006) la expresión *competence* se refiere al desempeño y los resultados e involucra la descripción de tareas y objetivos. Y utiliza *competencies* para aquellos comportamientos que sustentan el rendimiento exitoso, es decir, cómo los conocimientos y las habilidades son utilizadas por el sujeto dentro del contexto de los requerimientos particulares de un puesto (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Diferencias entre los términos *competencias* y *competence*  
(Fuente: Adaptación de Bartram, 2006)

<b>"COMPETENCIAS"</b>	<b>"COMPETENCE"</b>
Son repertorios conductuales	Es un estado de logro
Pueden ser utilizadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; hacia el pasado (feedback de 360º),</li> <li>-&gt; en el momento actual (evaluación en el centro),</li> <li>-&gt; hacia el futuro (potencial de competencia),</li> <li>-&gt; para predecir qué serán capaces de lograr los individuos</li> </ul>	Está relacionada con el logro y siempre supone una mirada hacia atrás
Resulta de la aplicación de sus competencias, conocimientos y habilidades dirigidos hacia un objetivo en el entorno laboral	Se refiere a dónde está la persona ahora, no sobre dónde puede estar en el futuro

### 3. Modelos en la investigación sobre competencias

Royo y Del Cerro (2005) distinguen tres corrientes iniciales de investigación: conductista, funcionalista y constructivista.

#### 3.1. Modelo conductista

El modelo conductista tiene su origen en las investigaciones que relacionaban las competencias con las características del sujeto responsables de un desempeño superior. Se desarrolló con la finalidad de identificar dichas cualidades y realizar planes de acción que, basados en técnicas de refuerzo y castigo, posibilitasen su mejora. En sus inicios, solía aparecer asociado a perfiles directivos, aunque con posterioridad su aplicación se extendió a todos los niveles jerárquicos de la empresa (Royo, 2005).

Este enfoque considera que hay elementos semejantes entre países, sectores o empresas que justifican la existencia de competencias comunes, razón por la cual, tiende a la búsqueda de características genéricas y universales. Spencer y Spencer (1993) reúnen en su diccionario un compendio de las veintiuna competencias a las que con más frecuencia recurren las investigaciones para diferenciar el desempeño superior del desempeño promedio. La Figura 1 muestra la estructura que organiza la información en seis agrupaciones o *cluster*.

**Figura 1.** Agrupación de competencias de Spencer y Spencer (Elaboración propia)

COMPETENCIAS CENTRADAS EN EL PROPIO INDIVIDUO Y LA TAREA	COMPETENCIAS CENTRADAS EN LA RELACIÓN CON LOS DEMÁS
<p style="text-align: center;"><b>LOGRO Y ACCIÓN</b></p> <p>Focalización en tareas y objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación al logro</li> <li>✓ Orden, calidad y exactitud</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Búsqueda de información</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SERVICIOS PERSONALES Y DE AYUDA</b></p> <p>Interés por las necesidades de los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprensión interpersonal</li> <li>✓ Orientación hacia el servicio a clientes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>COGNITIVO</b></p> <p>Aplicar la inteligencia práctica en situaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pensamiento analítico</li> <li>✓ Pensamiento conceptual</li> <li>✓ Pericia técnica/profesional/ /gerencial</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>IMPACTO E INFLUENCIA</b></p> <p>Preocupación por el efecto ejercido sobre los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impacto e influencia</li> <li>✓ Conciencia organizacional</li> <li>✓ Construcción de relaciones</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>EFICACIA PERSONAL</b></p> <p>Aspectos de la madurez del individuo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autocontrol</li> <li>✓ Autoconfianza</li> <li>✓ Flexibilidad</li> <li>✓ Compromiso organizacional</li> <li>✓ Otras características y competencias personales</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>GERENCIA</b></p> <p>Intención de tener un efecto específico sobre los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de los demás</li> <li>✓ Directividad</li> <li>✓ Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>✓ Liderazgo grupal</li> </ul>

Kurz y Bartram (2002) realizan una propuesta que pretende encontrar el equilibrio entre los amplios modelos de competencias que pueden perder detalles relevantes (Scullen, Mount, y Judge, 2003), y aquellas aproximaciones más diferenciadas pero poco generalizables (Dulewicz, 1989). Tal como recoge el Cuadro 2, se observa relación entre las ocho competencias generales que proponen estos autores y las doce supracompetencias de Dulewicz.

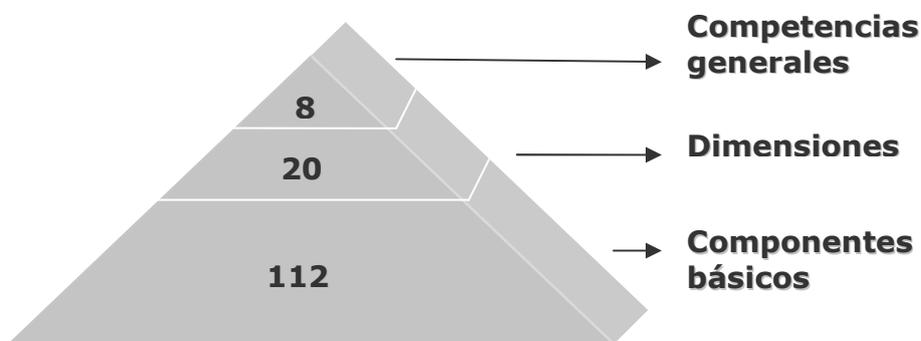
**Cuadro 2.** Relación entre las competencias propuestas por Dulewicz y Bartram

<b>SUPRACOMPETENCIAS DE DULEWICZ</b>	<b>GRANDES COMPETENCIAS DE BARTRAM</b>
Gestión de personal	Liderazgo y decisión
Asertividad y decisión	
Sensibilidad interpersonal	Apoyo y cooperación
Persuasión	Interactuar y representar
Comunicación oral	
Análisis y juicio	Análisis e interpretación
Perspectiva estratégica	Crear y conceptualizar
Planear y organizar	Organización y ejecución
Adaptabilidad	Adaptabilidad
Energía e iniciativa	Emprender y rendir
Motivación de logro	
Sentido del negocio	

Kurz y Bartram (2002) definen las competencias *“no como el comportamiento o desempeño en sí mismo, sino que incluyen el repertorio de capacidades, actividades, procesos y respuestas disponibles que habilitan a determinadas personas para ser más efectivas en ciertas demandas laborales que otros”* (p. 230). Apoyan su investigación en trabajos previos de autores como Borman y Brush, (1993), Gotoh (1999), Kurz (1999), y Tett, Guterman, Bleier y Murphy (2000).

Dichos autores identifican estas ocho destrezas generales mediante un análisis factorial sobre la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores que participan en su estudio. Desarrollan así, una estructura piramidal con tres niveles (ver Figura 2): la base reúne ciento doce componentes básicos, el segundo nivel recoge veinte dimensiones principales, y la escala superior condensa las ocho competencias genéricas. El desglose completo de todos los elementos se puede consultar en el Anexo 1.

**Figura 2.** Estructura piramidal del modelo de competencias de Kurz y Bartram (2002) (Elaboración propia)



En el estudio de Aguado *et al.* (2008) la estimación de estas ocho destrezas generales muestra una correlación significativa entre sí. Un resultado similar aparece entre las cinco escalas competenciales identificadas por Nikolau (2003). Lo cual puede indicar que, al igual que la estructura del desempeño que propone Viswesvaran (1993), en las competencias existe también un factor general latente en el nivel más alto del sistema por debajo del cual estarían incluidos el resto de elementos.

En la investigación de Bartram (2009) se agrupan estas ocho habilidades en dos apartados. El primero, aquél que engloba las destrezas transaccionales que dan apoyo a la efectividad operacional de la organización, y está formado por iniciativa, dirección de equipos, adaptación al cambio y orientación a resultados. En el segundo

apartado, se integran las destrezas transformacionales, como resolución de problemas, influencia, trabajo en equipo y orientación al cliente, caracterizadas por favorecer los procesos de cambio organizacional. En ambas categorías existen funciones focalizadas en el trato personal o bien en la tarea (Alimo-Metcalfe, 1998; Bass, 1997).

En este modelo (Kurz y Bartram, 2002), la correlación entre las destrezas generales y los rasgos psicológicos de personalidad se interpreta como el reflejo en las competencias universales de los siguientes constructos subyacentes (Bartram, 2004): un factor general de habilidad, los Cinco Grandes factores de personalidad (Costa y McCrae, 1992) y dos elementos relacionados con la motivación (necesidad de logro y búsqueda del poder o control). En un estudio posterior (Bartram, 2005) se muestra que la extraversión correlaciona con dirección de equipos, la apertura a la experiencia se relaciona de forma significativa con resolución de problemas e iniciativa, y la cooperación mantiene una relación inversa con orientación a resultados.

Tal como se aprecia en la Figura 3, uno de sus objetivos clave de este modelo consiste en relacionar la conducta individual con los objetivos de grupo o metas corporativas.

**Figura 3.** Relación entre potencial de competencia, requerimientos de la competencia y competencias (Fuente: Bartram, 2006)



<b>Potencial:</b>	<b>Resultados:</b>	<b>Competencias:</b>
Motivos Rasgos de personalidad Valores Habilidades cognitivas	Medida de desempeño Trayectoria	Clasificaciones de comportamiento

En resumen, los modelos conductistas delimitan las competencias como aquellas características que poseen los trabajadores con un desempeño superior, es decir, aquellos que son más efectivos ante las demandas laborales del puesto. Se centran en la búsqueda e identificación de estas habilidades genéricas y universales, al considerar que existen elementos semejantes entre organizaciones que justifican la elaboración de una clasificación común de las destrezas laborales.

### 3.2. Modelo funcionalista.

Surge en Gran Bretaña con la finalidad de adaptar las competencias a las nuevas exigencias del cambio organizacional. Tal como sugiere Woodruffe (1993) *"las competencias deben estar orientadas al futuro y no ser un mecanismo para clonar el pasado"* (p.36). Por lo que, los listados generales, tan valorados en el modelo anterior (Dulewicz, 1989; Thornton y Byham, 1982), se emplean como elementos de comparación para el desarrollo de las competencias específicas de cada organización concreta.

Esta aproximación propone el análisis de puestos para desglosar las funciones principales que conforman el proceso productivo, tomando como evidencias la observación y el análisis del producto, la ejecución de una operación y los conocimientos asociados. A partir de esta información, se elabora un análisis ocupacional adaptado al mapa funcional y de gestión de la organización. De modo que, permita identificar los elementos esenciales que debe poseer el empleado para la consecución de los objetivos asociados al puesto.

Tal como apunta Royo (2005), este enfoque facilita el desarrollo de sistemas de cualificaciones ocupacionales nacionales, como el elaborado por el Consejo Nacional para las Calificaciones británico (1986), y el diseño de "mapas" de cualificación según áreas y empleos como el instalado en México por el consejo de Normalización y certificación de Competencia Laboral (1995). Éstos establecen las competencias y los niveles estándar de desempeño para cada profesión/sector, permitiendo identificar qué logros ha de demostrar el trabajador para ser considerado competente en el desempeño de sus funciones.

En España está vigente el Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional (en adelante SNCFP), recogido en la Ley orgánica 5/2002 de 9 de junio, que une el concepto de cualificación

profesional con el de formación. A efectos de esta ley, se define como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación y experiencia laboral. Y se describe la competencia profesional como el grupo de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad laboral conforme a las exigencias de la producción y el empleo. El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales recoge y ordena aquellas susceptibles de reconocimiento y acreditación profesional. Dicho inventario, recogido en el Cuadro 3, distingue veintiséis familias profesionales y cinco niveles de desarrollo, en función de: el sector y el grado de conocimiento, la iniciativa, la autonomía y la responsabilidad que precisa cada actividad.

**Cuadro 3.** Estructura del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales

(Fuente: Ministerio de Educación/Instituto Nacional de las Cualificaciones)

FAMILIAS PROFESIONALES	NIVELES DE CUALIFICACIÓN	
	<b>Nivel 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Competencia en un conjunto reducido de actividades simples, dentro de procesos normalizados</li> <li>&gt; Conocimientos y capacidades limitados</li> </ul>
Agraria Marítimo-Pesquera Industrias Alimentarias Química Imagen Personal Sanidad	<b>Nivel 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Competencia en actividades determinadas que pueden ejecutarse con autonomía</li> <li>&gt; Capacidad de utilizar instrumentos y técnicas propias.</li> <li>&gt; Conocimientos de fundamentos técnicos y científicos de la actividad del proceso</li> </ul>
Seguridad y Medio Ambiente Fabricación Mecánica Electricidad y Electrónica Energía y Agua Instalación y Mantenimiento Industrias Extractivas Transporte y Mantenimiento	<b>Nivel 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Competencia en actividades que requieren dominio de técnicas y se ejecutan con autonomía</li> <li>&gt; Responsabilidad de supervisión de trabajo técnico y especializado</li> <li>&gt; Comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y del proceso</li> </ul>
Edificación y Obra Civil Vidrio y Cerámica Madera, Mueble y Corcho Textil, Confección y Piel Artes Gráficas Imagen y Sonido Informática y Comunicaciones Administración y Gestión Comercio y Marketing	<b>Nivel 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Competencia en un amplio conjunto de actividades complejas</li> <li>&gt; Diversidad de contextos con variables técnicas científicas, económicas u organizativas</li> <li>&gt; Responsabilidad de supervisión de trabajo y asignación de recursos</li> <li>&gt; Capacidad de innovación para planificar acciones, desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios</li> </ul>
Servicios Socioculturales y a la Comunidad Hostelería y Turismo Act. Físicas y Deportivas	<b>Nivel 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Competencia en un amplio conjunto de actividades muy complejas ejecutadas con gran autonomía</li> <li>&gt; Diversidad de contextos que resultan, a menudo, impredecibles</li> <li>&gt; Planificación de acciones y diseño de productos, procesos o servicios</li> <li>&gt; Responsabilidad en dirección y gestión</li> </ul>

En síntesis, los modelos funcionalistas conciben las competencias como un patrón de comportamientos que el trabajador debe poseer para desempeñar las tareas y funciones que exige su puesto con eficacia. Por lo que, con frecuencia, se asocia a la definición de los estándares de ejecución o criterios de bondad dentro de sistemas de cualificación profesional.

### 3.3. El modelo constructivista

Desde el modelo constructivista se consideran las competencias como un comportamiento observable, compendio de aptitudes, rasgos y conocimientos, dentro de un contexto social y cultural concreto (Levy-Leboyer, 1995). Esta aproximación se desarrolla con el objetivo de resolver las disfunciones que presenta la organización en lo que respecta a los empleados y a los procesos. De modo que, la empresa se beneficia de la evaluación de competencias en el análisis de los puntos de mejora y el potencial de la plantilla. Y para el trabajador supone una herramienta útil para conocer y planificar su desarrollo profesional (Levy-Leboyer, 1993).

Siguiendo esta orientación surge el "balance de competencias", descrito por Joras (1995) como el conjunto de acciones que posibilitan a los trabajadores el análisis de sus propias destrezas personales y profesionales y les permiten definir un proyecto profesional o un plan de formación propio. Este instrumento formativo y madurativo, llega incluso a institucionalizarse en el estado francés (artículo 900-2 de la Ley número 91-1405), aprobando su utilización dentro de la política activa de trabajo desde 1991. Serreri (2006) establece como principios generales de este balance: el protagonismo del sujeto adulto, el análisis de las competencias propias con ayuda o asistencia de la orientación, la exploración e interpretación del pasado, la individualización de los puntos fuertes y de las áreas de desarrollo (empleabilidad), y la implementación final de un proyecto de inserción laboral, desarrollo profesional o formación.

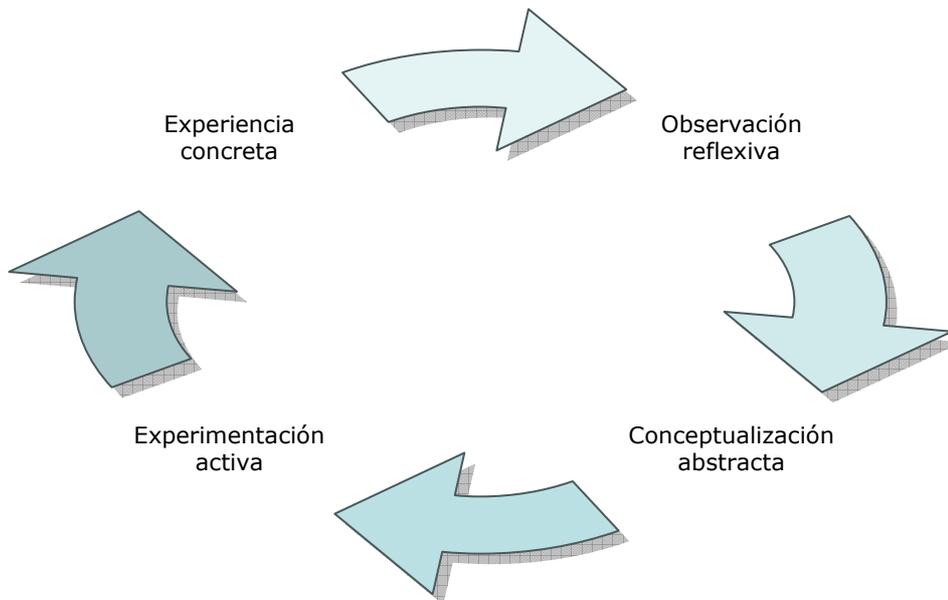
Esta aproximación considera las competencias como específicas de cada puesto y organización concreta, con lo que se detectan cuando el trabajador las pone en práctica en un entorno laboral determinado, ejecutando las actividades relacionadas con el puesto (Le Boterf, 1994). De esta forma, la definición y la evaluación de estas destrezas sólo tiene sentido para cada empleado en relación al puesto concreto que ocupa. La capacidad de aprendizaje es el único requisito

indispensable para el trabajador, pues mediante la formación se adquieren y se automatizan las habilidades profesionales.

### 3.4. Otros modelos

Otros modelos pueden ser el hermenéutico-reflexivo y el cognitivo (Royo y Del Cerro, 2005). El primero corresponde a la propuesta realizada por Kolb (1984), en la que define cuatro etapas del proceso de aprendizaje (ver la Figura 3) y describe la competencia como una habilidad que se ejecuta en situaciones de reflexión conjunta.

**Figura 3.** Etapas del proceso de aprendizaje (Fuente: Kolb, 1984)



El proceso de aprendizaje forma un ciclo, en el que la reflexión del sujeto sobre una experiencia concreta le permite derivar reglas generales o aplicar teorías de conocimiento a la misma, con las que construye nuevos conocimientos que dirigen y modifican las futuras experiencias.

Royo y Del Cerro (2005) sugieren que este modelo toma como fundamento la taxonomía de Bloom sobre la acción docente<sup>1</sup>, y asume la idea de competencia que Chomsky (1965) desarrolló en sus estudios sobre la adquisición del lenguaje infantil. En concreto, la define como aquella capacidad innata para comprender y producir un número infinito de enunciados a partir de una cantidad limitada de reglas combinatorias. Widdowson (1989) aclaró que es más precisa la referencia a la competencia chomskiana como habilidad y al desempeño como la realización efectiva de este conocimiento en la práctica comunicativa.

Los distintos modelos comentados en este apartado, sirven de referencia para las diferentes agrupaciones de competencias que se desarrollan a continuación.

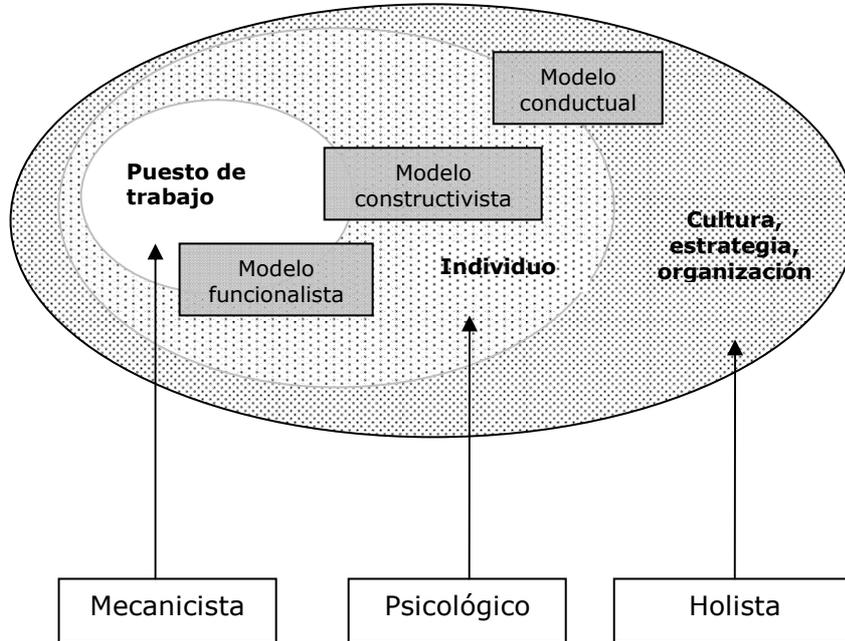
#### **4. Clasificación de las competencias según el modelo de investigación**

Esta clasificación de competencias se sustenta sobre las principales aproximaciones descritas en el punto anterior, que permiten encuadrar tres categorías (ver Figura 4): mecanicista, psicologicista y holística (Royo, 2005).

---

<sup>1</sup> Divide el aprendizaje cognitivo, afectivo y psicomotor, en distintos niveles. Lo cual, posibilita que los educadores programen la formación respecto a objetivos ascendentes de aprendizaje.

**Figura 4.** Esquema de los planteamientos en la clasificación de competencias y los elementos que tiene en cuenta, relacionados con los modelos de competencias (Fuente: Royo, 2005)



#### 4.1. Perspectiva mecanicista

Desde esta perspectiva se describen las competencias a partir de las tareas desempeñadas. Así, los componentes del puesto de trabajo se desglosan en saber (conocimientos que permiten la ejecución de la ocupación), saber hacer (capacidad de aplicación práctica de los conocimientos), saber estar (adaptación a la cultura y normas de la empresa), querer hacer (motivación, voluntad de actuación) y poder hacer (disponibilidad de recursos e instrumentos).

Otros planteamientos, como por ejemplo, el de Levy-Leboyer (1997), agrupan las destrezas en técnicas (relacionadas con los aspectos profesionales o específicos del puesto) y genéricas (transferibles o comunes a varias posiciones).

#### 4.2. Perspectiva psicologicista

Desde la posición psicologicista se propugna la búsqueda de macrocompetencias o competencias universales, capaces de representar la mayoría de los comportamientos de una organización. Spencer y Spencer (1993) diferencian seis grupos fundamentales: logro y acción, servicios humanos y de ayuda, impacto e influencia, gerencial, cognitivo, y eficacia personal. Y distinguen distintos niveles de ejecución en función de la intensidad de la acción, el tamaño del impacto, la complejidad de la conducta o la cantidad de esfuerzo requerido. A continuación se recogen las definiciones que estos autores incluyen en su diccionario de competencias.

a) Logro y acción, está compuesta por:

- *Orientación hacia el logro*, como la preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia. Otras denominaciones que recibe son: orientación hacia los resultados/hacia la eficacia, preocupación por los estándares, concentración en la mejoría, sentido empresarial y optimización de los recursos. Sus dimensiones son intensidad e integridad de una acción, amplitud e innovación. Existe gran variedad de conductas asociadas, como por ejemplo trabajar para cumplir con un estándar fijado por la gerencia, proponer actuaciones para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para otros, hacer análisis del balance coste-beneficio y tomar riesgos empresariales calculados.

- *Preocupación por el orden, la calidad y la exactitud*, refleja la tendencia a reducir la incertidumbre en el medio que nos rodea. Una definición similar se puede encontrar en competencias como seguimiento y control (monitorización), la preocupación por la claridad, y mantener registros/parámetros. Aparece una única dimensión que es la complejidad de las acciones realizadas. Entre los comportamientos relacionados está la revisión de trabajo o

información, la insistencia en la claridad de roles y funciones, y el diseño y el mantenimiento de sistemas de información.

- *Iniciativa*, es hacer más de lo que es exigido o esperado en el trabajo. Otros términos asociados a esta competencia son el sesgo hacia la acción, la decisión, la orientación estratégica hacia el futuro, el aprovechamiento de oportunidades y la proactividad. La principal dimensión para su estudio es una escala temporal, que oscila desde completar decisiones tomadas en el pasado (persistencia o tenacidad), hasta actuar en el presente sobre problemas u oportunidades que no serán realizados completamente hasta el futuro. Algunas de las actuaciones que expresan esta competencia son: la anticipación de situaciones conflictivas, el desempeño por encima de las exigencias del trabajo y la persistencia frente a los obstáculos.

- *Búsqueda de información*, considerada como la curiosidad subyacente, el deseo por saber más acerca del entorno. La definición de problemas, la concentración en el diagnóstico, la sensibilidad al cliente/mercado y la búsqueda profunda, son parte del repertorio de expresiones que hacen alusión a esta competencia. Existe una única dimensión que se centra en cómo y con qué profundidad el individuo realiza la búsqueda de información. Las pautas observables son diversas, como el insistir para obtener datos exactos o el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, la observación minuciosa en busca de oportunidades potenciales o información diversa que pueda ser de utilidad en el futuro, y la verificación personal de los datos.

b) Interacción y ayuda, incluye la comprensión interpersonal y la orientación al cliente.

- *Comprensión interpersonal*, es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas, o parcialmente expresadas, de los

demás. También ha sido llamada comunicación empática, capacidad de escucha, sensibilidad personal y conciencia de los sentimientos de otros. La escala de comprensión interpersonal tiene dos dimensiones: la complejidad o profundidad en la comprensión, y la cantidad de esfuerzo requerido. Usualmente se demuestra al utilizar la escucha y la observación para predecir las reacciones de los demás, al entender los intereses, las necesidades y las perspectivas de otros y ser capaz de razonar sobre sus causas.

- *Orientación al cliente*, supone el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y el cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. También se encuentran referencias a ésta bajo la denominación de orientación hacia la ayuda y al servicio, la focalización en las necesidades del cliente, la concentración en los consumidores finales y la atención a la satisfacción del paciente. Se pueden valorar dos dimensiones fundamentales: la intensidad y la iniciativa.

c) Impacto e influencia, compuesta por las competencias de impacto e influencia, conciencia organizacional y construcción de relaciones.

- *Impacto e influencia*, expresan la intención de persuadir, convencer o impresionar a otros. Se denomina también persuasión e influencia estratégica o colaboradora. Esta escala dispone de dos dimensiones. La primera relacionada con el número o complejidad de las acciones, y la segunda vinculada a la amplitud del impacto. Algunos indicadores comunes que incluye son: el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador, el manejo de la información para obtener fines específicos, la formación de coaliciones para apoyar proyectos, etc.

- *Conciencia organizacional*, refleja la habilidad del individuo para entender las relaciones de poder en la organización, tanto internas como externas. También ha sido denominada astucia política o visión

estratégica. Su dimensión principal es la complejidad o profundidad del entendimiento organizacional alcanzado. Entre las conductas asociadas a ésta destacan: el entendimiento de las estructuras informales, el reconocimiento y redirección de los factores que afectan al grupo, y la interpretación de información latente.

- *Construcción de relaciones*, como la creación o el mantenimiento de redes de contactos que pueden ser útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo. Otros nombres son: la formación de redes, la utilización de los recursos, el desarrollo de contactos y la habilidad para establecer *rapport*. Esta escala consta de dos dimensiones básicas, la cercanía o intimidad de las relaciones, y la extensión o tamaño de la red de contactos construida. Algunos indicadores de conducta incluyen: el trabajar conscientemente en la construcción de la relación, el establecer fácilmente comunicación, y el compartir información personal para crear una zona en común o de intercambio.

d) Competencias de carácter gerencial: se agrupan en cuatro destrezas fundamentales.

- *Desarrollo del personal*, supone interés por fomentar el aprendizaje de los demás. En algunos estudios aparecen términos tales como la enseñanza y aprendizaje, el refuerzo positivo y, más recientemente *coaching*. Las dimensiones que son relevantes en esta escala son la intensidad, la integridad y la amplitud. Ciertas conductas expresan esta competencia, como por ejemplo plantear expectativas positivas sobre el desempeño de los demás, aportar instrucciones o razonamientos justificados en una forma comprensible como estrategia de entrenamiento, dar retroalimentación negativa en términos conductuales más que personales, y ser capaz de delegar responsabilidades con la finalidad de desarrollar habilidades en los demás.

- *Directividad*, destreza para conseguir que los demás tengan un determinado comportamiento que, a largo plazo, supondrá beneficios en la organización. Otras denominaciones comunes para esta son asertividad y uso del poder. Sus dimensiones principales son la intensidad del tono asertivo, así como la amplitud. Algunos comportamientos típicos directivos incluyen la confrontación abierta sobre problemas en el desempeño, la fijación de límites de conducta a los demás, la aceptación/negación de peticiones y la asignación de tareas y responsabilidades.

- *Trabajo en equipo*, implica trabajo conjunto y cooperación. En ocasiones ha sido llamado también facilitación de dinámicas positivas dentro del grupo o mantenimiento del clima laboral. Las tres dimensiones que se encuentran en esta escala son la intensidad de las acciones, la amplitud del equipo y el esfuerzo requerido. Entre las conductas propias de esta escala están compartir información relevante, expresar expectativas positivas de los demás, y reforzar y reconocer públicamente los logros de otros.

- *Liderazgo*, como el ejercicio del rol de líder, dirigiendo al grupo hacia los objetivos de la organización, independientemente de si la persona ocupa un puesto de autoridad formal o no. Se puede encontrar bajo otras denominaciones como capacidad de mando y gestión de grupos. Las dimensiones básicas son la intensidad, la integridad y la amplitud del grupo sobre el que se ejerce. Entre las pautas que sigue un líder destacan: el tratar al grupo con justicia, la preocupación porque las necesidades del equipo estén satisfechas, el fomentar la integración y el velar por la productividad del grupo.

e) Competencias agrupadas como cognitivas, son tres: el pensamiento analítico, el razonamiento conceptual y la pericia técnica.

- *Pensamiento analítico*, refleja el entendimiento de una situación descomponiéndola en sus partes más pequeñas, o rastreando sus

implicaciones de forma causal paso por paso. Esta destreza también ha sido llamada inteligencia práctica, razonamiento y análisis de problemas. Las dimensiones subyacentes son la complejidad y el tamaño de la cuestión que se aborda. Algunos indicadores son: el establecimiento de un orden de prioridades en las tareas, la descomposición sistemática de problemas complejos en partes más fáciles de manejar e identificar, y la ponderación de distintas alternativas de solución.

- *Razonamiento conceptual*, como el razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado sobre conceptos existentes o en la definición de otros nuevos. En alguna ocasión se ha denominado *insight*, reconocimiento de patrones, pensamiento crítico, definición de problemas o habilidad para generar teorías. La complejidad y la originalidad del proceso de pensamiento serían las dimensiones principales, añadiendo una secundaria relativa a la amplitud o el tamaño del problema tratado. Para su descripción en términos conductuales, los estudios se refieren usualmente a la utilización de reglas, el sentido común o las experiencias pasadas para identificar problemas, y la identificación de relaciones entre datos procedentes de áreas que no están vinculadas entre sí.

- *Pericia técnica*, es el dominio de conocimientos relacionados con el trabajo, así como, el interés por ampliarlos y extenderlos entre los demás. Habitualmente se ha asociado a términos como conocimiento del producto, destreza profesional y, más recientemente con la expresión *expertise*. En esta escala existen cuatro dimensiones: profundidad, amplitud, esfuerzo e intensidad. Algunos de sus indicadores conductuales son la actualización activa de destrezas y conocimientos o el aprendizaje permanente.

f) Competencias relacionadas con la eficacia personal, constituyen la última agrupación del modelo de Spencer y Spencer (1993), e incluyen:

- *Autocontrol*, como la habilidad para reaccionar de forma controlada frente a situaciones de tensión, oposición u hostilidad. Algunos estudios se han referido a ella como la resistencia al estrés o el mantenimiento de la calma. Sus dimensiones principales son la intensidad y el alcance de la competencia. Entre los comportamientos asociados se pueden señalar la ausencia de impulsividad, el permanecer en estado sosegado y la emisión de respuestas constructivas en situaciones de extremas.

- *Confianza en sí mismo*, representa la creencia que tiene la persona en su propia capacidad para realizar una tarea. Se denomina también fuerza del yo, independencia o auto-concepto fuerte. Destaca en esta ocasión, la dimensión de intensidad de los desafíos que tiene que afrontar el sujeto. Entre las descripciones conductuales de ésta se incluyen: manejo constructivo de los fracasos, responsabilidad y aprendizaje de los errores y manifestación de una postura de confianza y claridad.

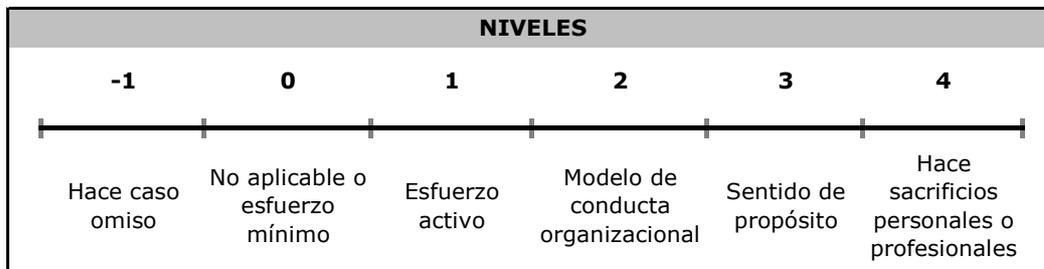
- *Flexibilidad* es la habilidad para adaptarse y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos o grupos, siendo capaz de entender y valorar diferentes perspectivas. Otro término que usualmente se utiliza con el mismo significado es el de adaptabilidad. Esta escala tiene dos dimensiones: la amplitud del cambio y la velocidad de la acción. Como ejemplos de indicadores conductuales sobresalen: el reconocimiento de la validez de otros puntos de vista, la adaptación fácil al cambio, y la modificación del propio comportamiento en función de la situación.

- *Compromiso organizacional* se describe como la disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, las prioridades y las metas de la organización. Otros nombres que suele recibir son compromiso con los valores, orientación hacia la empresa o preocupación por la misión del grupo. Este tipo de compromiso tiene una sola dimensión de intensidad, medida como el tamaño de los sacrificios hechos en beneficio del proyecto general. Uno de los

indicadores conductuales más representativos es la satisfacción de las necesidades organizacionales por encima de perseguir intereses individuales.

Spencer y Spencer (1993) establecen escalas de comportamiento para cada una de las competencias anteriores, utilizando conductas críticas que describen cada nivel. A modo de ejemplo, se representa en la Figura 5 la escala de la competencia de compromiso organizacional.

**Figura 5.** Escala de la competencia de compromiso organizacional (Adaptación de Spencer y Spencer (1993))



La descripción conductual de cada nivel es: (-1) no hace caso o desafía las normas organizacionales, (0) realiza justo lo imprescindible para conservar el puesto, (1) dedica empeño por encajar en el grupo, (2) muestra lealtad, disposición para ayudar a los compañeros en sus tareas y respeta la autoridad de los superiores, (3) entiende y apoya activamente la misión y metas generales, y (4) antepone las necesidades organizacionales a su necesidades personales.

El trabajo desarrollado por Bartram (2005, 2006, 2009) le lleva a proponer un Marco de Trabajo Universal de Competencias, que la consultora de la que es director de investigación (SHL) utiliza desde 2001. El Cuadro 4 recoge la definición de las ocho competencias generales que realizan Aguado *et al.* (2008), con base en Bartram (2005).

**Cuadro 4.** Definición de competencias (Fuente: Aguado *et al.*, 2008)

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Dirección de equipos</b>	Desarrollar, consolidar y conducir un equipo de personas para el logro de los objetivos
<b>Trabajo en equipo</b>	Trabajar efectivamente con otros en la consecución de una meta común. Mostrar respeto por los otros y ofrecer ayuda
<b>Desarrollo de relaciones</b>	Establecer y mantener relaciones cordiales y redes de contacto
<b>Análisis de la información</b>	Pensar de forma analítica. Buscar y obtener información relevante para llegar al núcleo de los problemas
<b>Iniciativa</b>	Trabajar activamente en la creación de oportunidades y la mejora de resultados. Tomar iniciativas y proponer innovaciones
<b>Orientación al cliente</b>	Establecer objetivos y planificar acciones para satisfacer las demandas de clientes (internos/externos) consiguiendo los niveles de calidad establecidos
<b>Adaptación al cambio</b>	Adaptarse a los cambios modificando el comportamiento para integrarse en situaciones distintas a las habituales
<b>Orientación a resultados</b>	Centrarse en el logro de los resultados. Fijar metas desafiantes por encima de los estándares

### 4.3. Perspectiva Holística

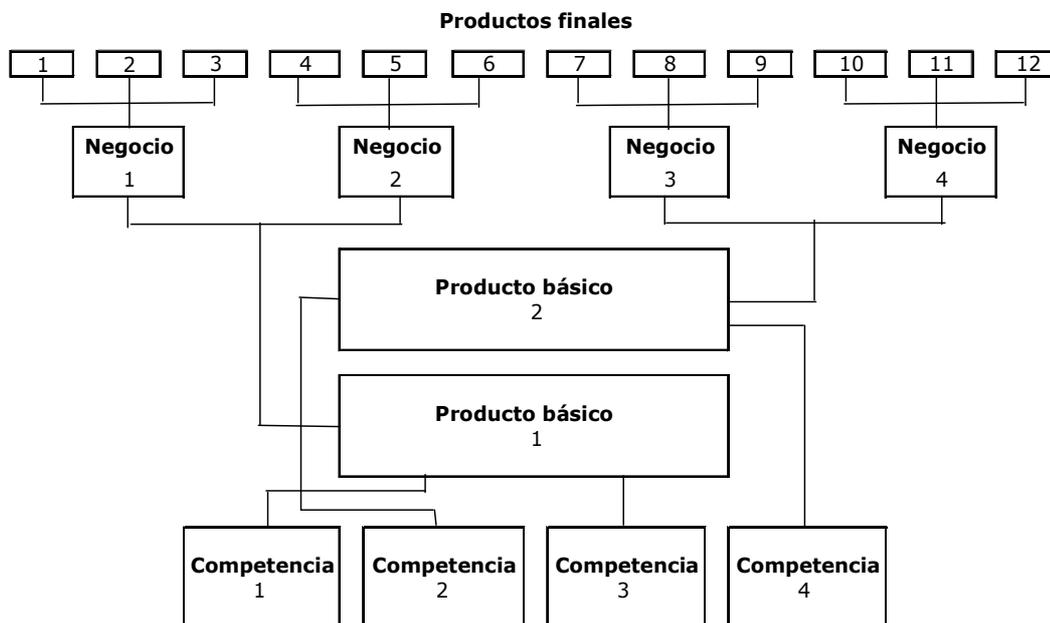
Por último, Royo (2005) distingue una tercera aproximación a las competencias de tipo holístico, que incluye no sólo a la organización sino también el entorno en el que ésta se integra. Desde esta orientación, se clasifican las destrezas laborales en dos modalidades: individuales y esenciales (ver Cuadro 5).

**Cuadro 5.** Relación entre competencias individuales y competencias esenciales.  
(Fuente: en Royo (2005) extraído de Llopart, 1997)

	<b>COMPETENCIAS INDIVIDUALES</b>	<b>COMPETENCIAS ESENCIALES</b>
<b>Se describen a través de</b>	repertorios de comportamientos en las actividades profesionales	recursos y capacidades que se traducen en resultados y saber hacer
<b>Se identifican a través de</b>	análisis de comportamientos	análisis de mercados
<b>Su diagnóstico permite</b>	saber lo que aporta la persona	definir las claves estratégicas de la competitividad en la organización
<b>Pertenecen</b>	al individuo	a la organización
<b>Si no se utilizan</b>	se hacen virtuales	se hacen obsoletas
<b>Identificables</b>	por la Dirección de RR.HH.	por la Dirección General

Las destrezas esenciales proceden de la integración de las competencias individuales, la estrategia de innovación y la cultura empresarial (Royo, 2005). Como método para identificarlas en el contexto organizacional, Prahalad y Hamer (1990) proponen tres condiciones. La primera es que deben proporcionar accesibilidad a variedad de mercados. Su contribución a los beneficios percibidos por el cliente del producto final ha de resultar significativa. Y, por último, que sean difíciles de imitar por los competidores, no sólo en lo que respecta al aspecto tecnológico, sino también en los patrones internos de coordinación del trabajo y aprendizaje. Para estos autores la organización de una empresa se asemeja a la estructura de un árbol (ver Figura 6): en el que las raíces son las competencias, que alimentan a los productos básicos, de los cuales nacen las unidades de negocio, en las que brotan los productos finales o frutos.

**Figura 6.** Las competencias: las raíces de la competitividad (Fuente: Prahalad y Hamer, 1990)



Para Llorente (1998), una clasificación básica de competencias distinguiría entre organizativas y críticas. Las primeras representan aquellos comportamientos que refuerzan los valores de la compañía, y las segundas son las que definen los criterios de éxito en un entorno concreto.

Bunk (1994) es otro de los investigadores que mantiene una perspectiva holística. Para este autor la competencia de acción está compuesta por cuatro destrezas parciales: a) una de carácter técnico, que dominan los expertos y supone el conocimiento de tareas y contenidos; b) una segunda de tipo metodológico, que implica el uso de procedimientos adecuados a la situación y el empleo de la experiencia como fuente de aprendizaje; c) otra vinculada al área social, como la capacidad de colaborar, favorecer el entendimiento interpersonal y realizar una comunicación constructiva; y d) una destreza participativa, relacionada con la organización, la toma de decisiones y la aceptación de responsabilidades.

## **5. Relación entre las competencias y los factores sociodemográficos**

El meta-análisis de Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Ungen (2003) señala la existencia de diferencias entre las capacidades transformacionales y transaccionales de hombres y mujeres. Bartram (2009) coincide en determinar que entre géneros aparecen puntuaciones distintas. Así, para este autor los hombres destacan con un nivel mayor en competencias transformacionales y las mujeres en transaccionales, teniendo en consideración la especial conceptualización que este modelo realiza (ver páginas 15 y 16). En relación a la experiencia, se aprecia que a medida que ésta aumenta, se incrementa la valoración en las habilidades transformacionales y decrece en las transaccionales (Bartram, 2009).

En cuanto a la categoría profesional que se ejerce en la organización, el cambio en las empresas contemporáneas hacia la reducción de niveles jerárquicos, el énfasis en generar un ambiente propicio para el aprendizaje y el interés por el desarrollo de los empleados, ha generado que las unidades de trabajo impulsen la participación y la labor en equipo, modificando el perfil de los puestos de gestión (Akella, 2003; Poell, Chivers, Van der Krogt y Wildemeersch, 2000). Según Akella (2006), las posiciones de dirección se han reconducido hacia roles de facilitación, coordinación y liderazgo. Por lo que, las personas que ocupan puestos de gestión necesitan competencias interpersonales, de comunicación y de negociación. Así como, estar comprometidos con los objetivos organizacionales y tener capacidad de crítica, creatividad y originalidad como herramientas para la resolución de problemas y la mejora permanente. En el estudio de Aguado *et al.* (2008) se identifican como destrezas críticas del modelo de Kurz y Batram (2002) para mandos medios: la orientación a resultados, el desarrollo de relaciones, la adaptación al cambio y la dirección de equipos.

Respecto a la percepción de la capacidad laboral de los trabajadores en función de su edad, existe la tendencia a considerar a los empleados mayores (por encima de 50 años) con mayor habilidad interpersonal, responsabilidad y lealtad, pero con menos adaptabilidad y capacidad para integrar nuevas tecnologías en su puesto (Henkens, 2005; Henkens, Van Solange y Cozijnsen, 2009; McCann y Giles, 2003; McGregor y Gray, 2002). Así, en una investigación circunscrita a Eslovenia (Ograjenšek, Redes y Domadenik, 2009), se señala que los empresarios valoran a los empleados de más edad con más competencia para la toma de decisiones y con mejor disposición para el trabajo. Sin embargo, en el mismo estudio son puntuados por debajo de los jóvenes en lo que respecta a su disposición para el aprendizaje y la capacidad de adquirir nuevas destrezas o conocimientos.

## **6. Evaluación de las competencias laborales**

Las indicaciones que McClelland (1973) propone en relación a la evaluación de competencias se refieren a seis aspectos básicos. Las pruebas o cuestionarios que se utilizan han de estar relacionadas con habilidades de un trabajo concreto para resultar útiles en la predicción del rendimiento laboral. Se ha de emplear el análisis de puestos, pero sin focalizar la atención en capacidades demasiado específicas que hagan de las pruebas unos instrumentos excesivamente complejos y aporten resultados poco comparables. Su diseño ha de permitir recoger los cambios debidos al aprendizaje, además de medir comportamientos no sólo de respuesta sino también operantes, es decir, deberían aportar medidas en situaciones poco estructuradas y sin alternativas predefinidas. Asimismo, las características de la medición y la manera de cómo mejorar en la evaluación han de ser públicas y explícitas, de modo que, tanto el formador como el aprendiz puedan trabajar correctamente en la materia, sin que esto suponga aportar las claves que permitan falsear la puntuación de forma inapropiada. Por último, este autor señala el interés de recoger

patrones de conducta generalizables a distintos ámbitos, como puede ser el educativo o el de selección de personal.

Otro planteamiento más reciente definido para situaciones en las que la valoración toma como referencia la observación conductual, es el propuesto por García-Sáiz (2011). Para dicho autor el proceso de evaluación requiere concretar los siguientes aspectos:

- 1) Definir las unidades de observación (conductas, interacciones, productos de conductas...), cumpliendo los parámetros delimitados por Rojo (2008): validez convergente, objetividad, claridad e inclusión de todos los elementos necesarios para una diferenciación completa de otros comportamientos próximos.
- 2) Determinar las unidades de medida a emplear, como la ocurrencia, la frecuencia, el orden, la duración u otras dimensiones cualitativas.
- 3) Elegir las técnicas de recogida de información: registros narrativos, escalas de apreciación, protocolos observacionales, sistemas de categorías, registros de productos de conductas o procedimientos automáticos de registro.
- 4) Seleccionar a quién se va a observar, y determinar en qué grado esta o estas personas son representativas de lo que se pretende evaluar.
- 5) Concretar el entorno de la situación de evaluación: real o artificial.
- 6) Fijar la planificación: tiempo total, número de sesiones, intervalos entre sesiones,...
- 7) Establecer quién hará la tarea de observación: número de evaluadores, nivel de destreza, grado de cercanía con los participantes, entrenamiento...
- 8) Especificar cómo se va a apreciar la calidad de la observación: capacidad de generalizar entre puntuaciones, entre situaciones y en el tiempo; y con qué otros resultados se van a comparar la información obtenida.

Según Basoredo (2011), los procedimientos que se emplean para identificar las competencias en la fase inicial se pueden agrupar en dos categorías: los métodos de síntesis y los de especificación. Los primeros suelen utilizar un único nivel de análisis y como estrategia el grupo focal (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Hesketh, Kehoe, Pearmen, y Sánchez, 2000), revisando las deliberaciones de un equipo de expertos, complementadas con entrevistas o cuestionarios de incidentes críticos. Éstos generan competencias que designan mediante un término y una definición que establece su significado y alcance. Los métodos de especificación, sin embargo, utilizan más de un nivel de análisis, como es la especificación de las conductas del desempeño y los rasgos determinantes, o bien los procesos detallados de conocimiento, destreza y actitud. Además, emplean instrumentos, procedimientos y formatos mucho más variados que los métodos de síntesis, como cuestionarios y entrevistas a supervisores, técnicas de análisis factorial, etc. Para este autor (Basoredo, 2011) un ejemplo típico de normas de competencia en las que se utiliza un método de especificación es cualquiera de los currículos de formación profesional del sistema educativo actual.

En la fase posterior de evaluación se pueden utilizar diversas técnicas dependiendo de la finalidad (selección, promoción o detección de necesidades formativas de los empleados), las destrezas a evaluar y los recursos humanos, técnicos y económicos de los que se dispone (Pereda y Berrocal, 2001). Entre las principales herramientas se encuentra la entrevista de competencias. Ésta suele ser semiestructurada y focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal, relacionados con la destreza a evaluar y susceptibles de ser utilizados como predictores de los comportamientos futuros en el trabajo. Alles (2002) aconseja seguir tres pasos fundamentales. Primero, recurrir a un hecho real del pasado ocurrido dentro del período analizado, sobre el que identificar los comportamientos críticos. Segundo, relacionar dichas conductas con las competencias subyacentes. Y en un tercer paso, determinar el grado o nivel de desarrollo de la habilidad

muestra el empleado, teniendo en cuenta si la valoración se realiza en condiciones normales o bien particulares, como situaciones de estrés o con plazos de respuesta reducidos.

En las pruebas situacionales o tests profesionales, se suele pedir al individuo la ejecución de tareas concretas y la respuesta a cuestionarios de autoevaluación. Otros instrumentos requieren la participación no sólo del sujeto evaluado, como por ejemplo las discusiones de grupo o la evaluación de 360°. También existe la posibilidad de recurrir a centros de evaluación especializados (García-Sáiz, 2011; Pereda y Berrocal, 2001)

Para Gil Flores (2007), el desarrollo de la evaluación por competencias es complejo, ya que supone emitir juicios valorativos que correspondan a las características y el mérito real de las personas evaluadas. Así, los principales problemas de tipo técnico suelen provenir del modo en el que los evaluadores se desenvuelven en la tarea, ya que, según este autor se requiere de experiencia, conocimiento profundo, capacidad de análisis y de comprensión de la situación evaluada. En los casos en los que son los propios miembros de la organización los que actúan como jueces, las relaciones interpersonales pueden también condicionar las valoraciones. Los errores más comunes son (Gil Flores, 2007):

a) El error de indulgencia o severidad, ocurre cuando los evaluadores poseen criterios implícitos, siendo demasiado benévolo o especialmente exigentes a la hora de enjuiciar las situaciones.

b) La tendencia central es la inclinación a asignar las valoraciones en posiciones intermedias de la escala, evitando puntuaciones extremas. Esta falta de compromiso del evaluador suele proceder de una tendencia a la moderación o a una falta de conocimiento suficiente de las competencias del sujeto.

c) El efecto halo se produce cuando la valoración (positiva o negativa) de alguno de los elementos conduce a una valoración en el resto de dimensiones evaluadas del mismo sentido. En este error subyace la predisposición del evaluador para considerar el desarrollo de las competencias de manera holística, por lo que sería necesario reforzar el sentido analítico de sus apreciaciones.

d) El efecto de contaminación aparece cuando la valoración está condicionada por competencias que destacan en el sujeto pero que no forman parte del perfil de destrezas fundamentales que requiere el puesto evaluado.

e) El efecto novedad se aprecia cuando la impresión causada por experiencias, conductas o hechos más recientes influye más en la evaluación que otros elementos anteriores pero igualmente relevantes de la trayectoria laboral.

La evaluación por competencias a menudo forma parte de un programa integral de RR.HH. en la organización. Ya que, tal como se recoge en el siguiente apartado, las competencias se han convertido en una herramienta ampliamente utilizada en la gestión empresarial.

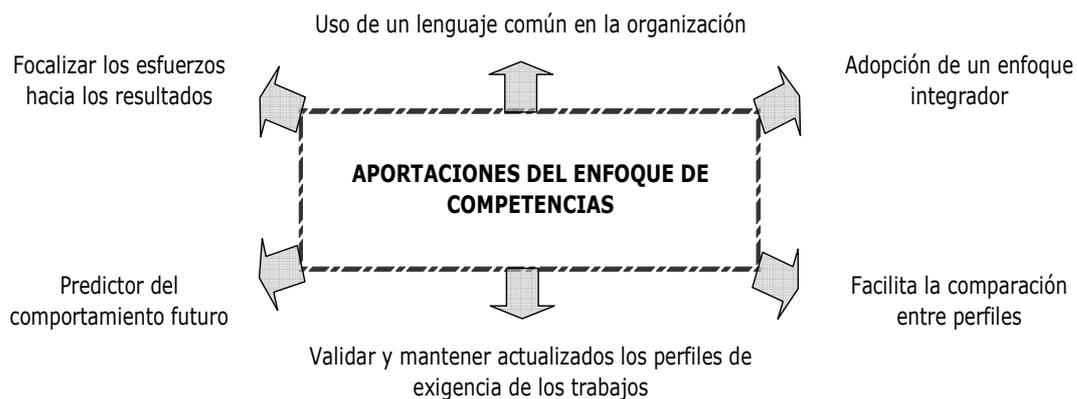
## **7. El enfoque de competencias en la gestión de Recursos Humanos**

### **7.1. Principales aportaciones**

El enfoque de competencias permite superar ciertas dificultades propias del enfoque de los rasgos, como la predicción del rendimiento partiendo únicamente de los resultados de evaluaciones psicométricas de rasgos. Pues utiliza la conducta pasada como predictor del comportamiento futuro (Pereda y Berrocal, 2001). Además, aporta otras ventajas, como el uso de un lenguaje común en toda la organización que facilita y mejora la comunicación. Favorece que se

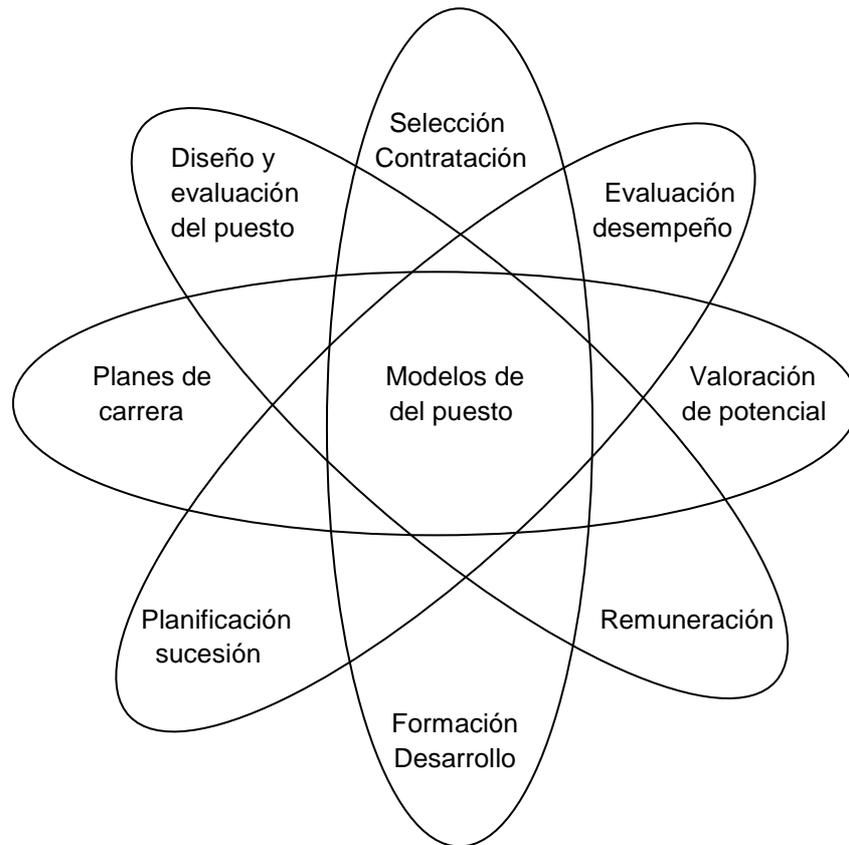
focalicen todos los esfuerzos hacia los resultados, de forma que el equipo de RR.HH. puede evaluar la rentabilidad de sus acciones añadiendo valor a la organización (Fitz-Enz, 1992). Asimismo, esta aproximación posibilita la comparación entre el perfil de exigencias del trabajo y los perfiles de competencias de los sujetos, ya que no precisa de baremos para la transformación de las puntuaciones psicométricas directas. La última contribución que destacan Pereda y Berrocal (2001), es la capacidad integradora del enfoque, lo cual permite mantener actualizados los perfiles de exigencia de cada puesto. La Figura 7, resume dichas aportaciones.

**Figura 7.** Aportaciones del enfoque de competencias a la Gestión de RR.HH. (Fuente: Pereda y Berrocal, 2001)



Tovar y Revilla (2010) destacan como cualidad más representativa de la gestión por competencias en las organizaciones su carácter integrador. Pues ésta desempeña un papel central en la empresa y participa directamente en ocho grandes áreas de RR.HH. (Carretta, 1997; Hooghiemstra, 1997): el diseño y análisis de los puestos de trabajo, la selección y la contratación, la planificación de carreras, la planificación de relevos, la formación y el desarrollo, la remuneración, la valoración del potencial y la evaluación del rendimiento (ver Figura 8).

**Figura 8.** Gestión integrada de RR.HH. en torno a una clara comprensión de las competencias fundamentales. (Fuente: Hooghiemstra, 1996)



Otros autores posteriores han condensado estas ocho áreas en cinco grupos que compondrían la metodología integral de gestión por competencias (Fernández López, 2006): clasificación profesional, selección, retribución y movilidad, desarrollo profesional, y gestión del desempeño. A continuación se comenta cada uno de ellos.

La clasificación profesional supone definir y organizar las funciones del trabajador que permiten alcanzar los objetivos del puesto (Tovar y Revilla, 2010). La tarea de elaborar perfiles profesionales requiere de la participación tanto de los responsables de la organización como del personal de base (Pereda y Berrocal, 2001). Pues, los primeros poseen una perspectiva estratégica para identificar las competencias clave en el logro de los objetivos empresariales, y los empleados pueden seleccionar aquellas destrezas más importantes que intervienen en el desempeño de sus tareas.

La selección de personal engloba el reclutamiento, la selección y la contratación de las nuevas incorporaciones a la organización. En relación a este aspecto, Blanco (2007) describe la modalidad de entrevista de incidentes críticos como aquella que permite el análisis de ideas, acciones e interacciones del trabajador que han sido efectivas en la consecución de un desempeño superior, a partir de las cuales inferir los distintos niveles de competencia.

La política salarial, en la medida que participa en la gestión de los RR.HH., supone que el gasto en salarios es una inversión en capital humano (Miles y Creed, 1995). Esta gestión integral propone que la retribución del trabajador, en lugar de estar vinculada al convenio colectivo vigente, esté asociada a la consecución de metas individuales, de unidad y de empresa. De forma que, se remunera el desempeño, las competencias y el potencial laboral de cada individuo (Fitt, 1997; Lebouin-Gelabert, Hoffman-Hervé y Aubert, 1997). No obstante, también puede ocurrir que si el empleado percibe falta de control sobre el cobro de incentivos genere desmotivación (Larraza, 2002). Respecto a la movilidad, se establecen criterios objetivos fundamentados en las destrezas requeridas por el puesto y las demostradas por el trabajador (Fernández López, 2006).

En relación a la evaluación y la gestión del desempeño, este enfoque utiliza la información sobre competencias para discriminar a aquellos trabajadores con mayor proyección profesional dentro de la organización. Pues, estas destrezas integran el conjunto de características, comportamientos y rasgos necesarios para un desempeño laboral efectivo (Abraham, Karns, Shaw y Mena, 2001; Bartram, 2004). Así, niveles más altos de competencias profesionales estarán relacionados con mejores niveles de desempeño en el puesto (Levenson, Van der Stede y Cohen, 2006). Si este argumento se puede extender a la capacidad predictiva de las competencias respecto al desempeño, o si éstas permiten incrementar de forma significativa el rendimiento general de la organización está aún por determinar. Las competencias que son significativas para el

desempeño laboral son diferentes en función del puesto y las peculiaridades del sector (Dainty, Cheng y Moore, 2005). Por ejemplo, los resultados del meta-análisis de Bartram (2005) delimitan como destrezas que mejor predicen el desempeño laboral el trabajo en equipo, el análisis de la información, la orientación al cliente, la orientación a resultados y la adaptación al cambio. Para Aguado, Lucía y Arranz (2008), que se focalizan en el análisis de mandos intermedios, son la orientación a resultados, la adaptación al cambio, la dirección de equipos y el desarrollo de relaciones, aquellas que más estrecha relación muestran con su rendimiento. Y en Dainty, Cheng y Moore (2005), el modelo predictivo del rendimiento para gestores de proyecto en construcción distingue como competencias significativas el autocontrol y el liderazgo de equipo.

Una vez identificados los empleados con un desempeño eficiente y adaptados a la cultura corporativa, se diseñan los planes de desarrollo y/o promoción para alcanzar las prioridades estratégicas de la empresa (Prieto, 2007). Estos recorridos profesionales están íntimamente ligados al plan de sucesión, que se entiende como el seguimiento y control de los candidatos potenciales (sobre todo, personal interno) para cubrir los puestos críticos de la organización. La empresa alcanza así un compromiso de futuro con el trabajador en la medida que programa e informa del itinerario que se le ofrecerá para adquirir y perfeccionar sus competencias laborales (Byars y Rue, 1997). En general, las capacidades valoradas son distintas en función del nivel profesional del trabajador. Según Prieto (2007) los jóvenes profesionales destacan en una primera etapa por sus competencias y conocimientos técnicos, para, si son promovidos, tener la oportunidad de delegar y desarrollar habilidades de carácter más social. En posiciones de dirección, el desempeño está vinculado a una dimensión más conceptual, como es la capacidad para comprender el comportamiento de la organización como sistema social abierto y su relación con el entorno social, económico y político. Tal como señala Goleman (1998, 1999), en la jerarquía laboral las competencias emocionales ganan relevancia conforme se asciende en la estructura

de la organización y están asociadas al concepto de inteligencia emocional, entendida como capacidad que conduce a un desempeño excepcional en el ámbito laboral (ver Cuadro 6.)

**Cuadro 6.** Competencias asociadas a la inteligencia emocional (Adaptación de Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002)

<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<b>COMPETENCIA PERSONAL</b>	<b>COMPETENCIA SOCIAL</b>
<b>Reconocimiento o conciencia</b>	<b>De sí mismo</b>	<b>Social</b>
	Autoconciencia emocional	Empatía
	Autovaloración	Conciencia organizacional
	Autoconfianza	Orientación al cliente
<b>Regulación o gestión</b>	<b>Propia</b>	<b>Gestión de las relaciones</b>
	Autocontrol emocional	Liderazgo
	Logro	Influencia
	Transparencia	Desarrollo de los demás
	Adaptabilidad	Catalizador del cambio
	Iniciativa	Gestión de los conflictos
	Optimismo	Establecer vínculos
		Trabajo en equipo

En el ámbito empresarial el concepto de inteligencia emocional se ha exportado como un elemento novedoso, pero este constructo está presente en variables estudiadas con anterioridad (Prieto, 2007). Las competencias emocionales se han asociado con diversos aspectos de la práctica profesional (Cherniss, 2000; Goleman, 1999; Goleman *et al.*, 2002; Valls Roig, 1997; Weisinger, 1998). En este sentido, el estudio de Bisquerra y Pérez (2007) resalta la importancia del desarrollo de la autoconciencia, la regulación emocional, la automotivación y la mejora de las habilidades socioemocionales como herramientas facilitadoras de la comunicación y la cooperación en el trabajo.

El uso de distintas tipologías y clasificaciones de competencias está extendido en la práctica empresarial de numerosas organizaciones, y es habitualmente gestionado en el área de los RR.HH. (Rodríguez, 2006). Pese a lo cual, tal como comentamos en el siguiente apartado, no está exento de críticas y algunos de sus planteamientos son cuestionados.

## 7.2. Críticas que recibe este enfoque

Para analizar los principales problemas que plantea el uso del enfoque por competencias para la gestión de RR.HH., se revisa el estudio de García-Sáiz (2011). Este autor señala que, desde su inicio, dicha propuesta no tuvo buena acogida. Pues aquellos defensores de los postulados tradicionales no aceptaron su contraposición al enfoque de rasgos de personalidad, su crítica al concepto tradicional de inteligencia y la preponderancia dada a la conducta.

A un desarrollo teórico escaso e intervenciones fundamentadas en la experiencia práctica pero sin disciplina ni rigor científico (Anderson, Herriot y Hodgkinson, 2001; Peiró, 1994), se añaden una serie de problemas (Blanco, 2007; Blas, 2007; Hager y Beckett, 2002) que evidencian cierta desconfianza en el sistema (Soto, 2002). García-Sáiz (2011). El Cuadro 7 recoge y resume estas críticas.

**Cuadro 7.** Principales problemas del Enfoque de Competencias y su aplicación a la gestión de RR.HH. (Fuente: García-Sáiz, 2011)

<b>PROBLEMAS PRINCIPALES</b>	<b>ASPECTOS CLAVE</b>
<b>Respecto a la base teórica-empírica</b>	Escasa fundamentación del enfoque y de su aplicación
	Indefinición del modelo de persona que se propugna.
<b>Respecto al concepto de competencia</b>	Definiciones diversas que incluyen elementos diferentes y/o les otorgan distinto estatus.
	Exceso de términos, mucho de ellos no siempre bien definidos, redundantes o inadecuados.
<b>Respecto a las técnicas que se emplean</b>	Empleo de técnicas de evaluación inadecuadas o empleo inadecuado de las técnicas disponibles
	Empleo de procedimientos de mejora inadecuados o aplicación inapropiada de los mismos.
<b>Respecto al contexto en que se implanta</b>	Condiciones organizacionales y ambientales que favorecen el desarrollo de tantos modelos de gestión por competencias como organizaciones que los aplican.

Se cuestiona la aportación que supone disponer de un lenguaje común (Pereda y Berrocal, 2001) al comprobar que se maneja un concepto polimorfo (De Diego, Boada y De Diego, 2000), que incluye subconstructos conceptualmente diferentes (motivos, rasgos, actitudes, valores...). De esta forma, la simplificación que propone contribuye a la pérdida de precisión en la práctica y la dificultad para contrastar sus procedimientos de intervención (García-Sáiz, 2011).

Además, en ocasiones el proceso de evaluación de las competencias en el que se definen las conductas que se van a evaluar no es riguroso. De modo que, para García-Sáiz (2011) es habitual que los estudios incurran fácilmente en errores como: incluir en los comportamientos a valorar componentes no observables, ambiguos o que queden desligados de otras conductas relacionadas pero diferentes. Este autor señala también que el empleo de tareas de

elección forzada entre categorías predeterminadas, puede no ser representativo de la combinación de conductas que cada individuo realiza, restando así fiabilidad y validez a la prueba.

Por último, la investigación, el diseño y la aplicación de los sistemas de gestión de RR.HH., están condicionados por la demanda de servicios y productos que las organizaciones requieren con inmediatez y no siempre exigiendo un probado contraste científico. Por lo que, eluden el estricto rigor metodológico, sin haber alcanzado los estándares adecuados respecto a las técnicas y los métodos utilizados (García-Sáiz, 2011).



## **II. El Desempeño Laboral**



## **1. Evolución de la gestión de Recursos Humanos**

El concepto de desempeño se integra en el campo de la gestión de RR.HH. en tres áreas (Boxall, Purcell y Wright, 2007). La primera, la micro-dirección que se reduce a la práctica y la política para los individuos o los pequeños grupos, la organización del trabajo y los sistemas de representación laboral (como por ejemplo, relaciones con los sindicatos). La segunda, la dirección estratégica, la cual cubre la totalidad de técnicas que adoptan las empresas y sus unidades de negocio, intentado medir el impacto que ejercen sobre el rendimiento. Por último, la estrategia internacional, que se implementa en aquellas compañías que operan en más de una nación.

Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake (2009) distinguen una serie de fases en la evolución de la literatura científica relacionada con la dirección de RR.HH., que se comentan a continuación. Los trabajos en la materia se inician con la observación de las relaciones de contingencia y la tarea de proporcionar actividades que sean útiles para el logro de los resultados estratégicos deseados. En este primer momento, destacan investigaciones como las de Miles y Snow (1984), que identifican distintos tipos de estrategia (defensores, prospectores, analizadores y reactores) asociados a un conjunto específico de prácticas, los estudios de Wright y Snell (1998) que añaden la flexibilidad y la agilidad como características básicas en la adaptación de la gestión de personal, o aquellas que subrayan la relevancia de la estructura, el sector y las competencias de cada organización (Lepak, Marrone y Takeuchi, 2004; Richard, Murthi e Ismail, 2007; Werbel y DeMarie, 2005). Progresivamente, el interés se desplaza desde las habilidades y las motivaciones de los empleados hacia conceptos como el capital humano (Carmeli y Schauboreck, 2005; Lewis y Heckeman, 2006), las capacidades estratégicas (Boxall y Purcell, 2000; Colbert, 2004), y el desempeño de la organización (Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone y Cohen, 2007; Vlachos, 2008). De manera que, se orienta el rol de los profesionales de RR.HH. hacia labores con incidencia directa

sobre la posición competitiva de la empresa (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Otro de los grandes temas que suscita el interés científico desde Schuler (1992), son las competencias y la estructura que subyace en los sistemas de organización de personal. En concreto, se identifican dos líneas de trabajo: las centradas en el desarrollo de prácticas y métodos de alto rendimiento para mejorar el desempeño en la organización (Huselid, 1995; Macky y Boxall, 2008), y las que analizan la estructura de RR.HH. como una "arquitectura" múltiple que ha de cubrir la diversidad de empleados (Kang, Morris y Snell, 2007; Palthe y Kossek, 2003; Tsui, Pearce, Porter y Trípoli, 1997). A partir del momento en el que la efectividad organizacional no se reduce a medidas de producción, aparecen nuevos constructos que sobrepasan los límites de la empresa (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Tal es el ejemplo de la "alianza de recursos humanos" (Gardner, 2005), como la asociación voluntaria entre dos o más organizaciones que comparten o intercambian recursos o servicios con el objetivo de mejorar los procesos de selección, la gestión de personal o la retención del talento. Se remarca también la importancia no sólo de implementar nuevas prácticas en RR.HH., sino de medir las expectativas empresariales y la congruencia con los resultados obtenidos (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir y Fraser, 2007; Tavitiyamana, Qub y Qiu Zhang, 2011). De modo que, surge interés por aquellos estudios que analizan la relación entre sistemas de gestión y desempeño (Arthur y Boyles, 2007).

La investigación reciente en RR.HH. se caracteriza por las siguientes tendencias (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Se acumulan evidencias de la relación entre los sistemas de gestión de personal y resultados de la organización, considerando no sólo que la secuencia causal pueda ser directa, sino también recíproca. Asimismo, se presta atención al sistema estratégico de RR.HH. en países con economías emergentes, a su implantación tras fusiones y adquisiciones de compañías, y a la transferencia de prácticas entre las empresas origen y las subsidiarias. Los factores de competitividad se fundamentan en el conocimiento, desarrollando modelos de investigación sobre capital

intelectual y aprendizaje organizacional. Existe predisposición hacia aspectos de la toma de decisiones relativas al capital humano: inversión, diferenciación entre personal esencial y de apoyo, y el efecto sobre el rendimiento organizacional

## **2. Conceptualización del desempeño laboral**

A pesar de que el desempeño laboral es un constructo importante en la psicología del trabajo y de las organizaciones para la gestión de los RR.HH., se conoce poco sobre su estructura subyacente (Tubré, Arthur y Bennett, 2006). Históricamente, ha recibido distintas denominaciones, como rendimiento o ejecución (que en este estudio se utilizan de forma indistinta), y ha existido desacuerdo sobre su definición y sus componentes principales (Varela y Landis, 2010). Algunas investigaciones trabajan con elementos tan dispares como, los indicadores últimos, intermedios e inmediatos de Thorndike (1949) o los elementos objetivos y subjetivos de Austin y Villanova (1992).

### 2.1. Aproximaciones teóricas al concepto de desempeño laboral

Los primeros estudios en la materia conceptualizan el desempeño laboral de forma limitada, pues utilizan para su descripción características específicas del puesto que hacen inviable su generalización, empleando diversidad de indicadores, como el valor económico, el comportamiento prosocial o la conducta desajustada (Viswesvaran, citado en Tubré, Arthur y Bennett, 2006). Sin embargo, las investigaciones posteriores sugieren la existencia de dimensiones comunes en el rendimiento aplicables a un amplio rango de puestos (Tubré, Arthur y Bennett, 2006). Tal es el caso de las tres aproximaciones que se resumen a continuación.

### 2.1.1. Desempeño como actividades relacionadas con los objetivos

El término se utiliza para definir aquello observable en las personas (por ejemplo, su comportamiento) que es relevante para los objetivos de la organización (Campbell, McHenry y Wise (1990). De modo que, focaliza la atención sobre las actividades que realiza el empleado y no tanto en los roles del puesto recogidos en la descripción formal de la ocupación.

Entre los componentes del desempeño laboral se distinguen ocho dimensiones básicas (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993):

a) Destrezas en tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencian el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único,

b) Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado,

c) Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información,

d) Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos,

e) Mantenimiento de la disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización,

f) Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar,

g) Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajo del grupo,

h) Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

No todas las descripciones del desempeño requieren necesariamente los ocho factores propuestos, sino que éstos se combinan y se ponderan adecuándose a la utilidad que pretenda darle cada organización (Campbell, 1990).

McCloy, Campbell y Cudeck (1994), identifican tres predictores del rendimiento profesional: el conocimiento declarativo, el procedimental y la motivación (ver Figura 9).

**Figura 9.** Desempeño laboral: determinantes y componentes (Adaptación de Campbell *et al.*, 1993)



Desde este enfoque, el factor determinante de la remuneración del trabajador sería su participación en las acciones de impulso y promoción de los objetivos de la unidad, y no tanto sus resultados. Como contraste a las evaluaciones tradicionales (Wexley y Klimoski, 1984), que se centran en la productividad o en los atributos individuales como la personalidad.

La principal limitación de esta aproximación reside en la definición de sus dos primeras dimensiones: las actividades profesionales especializadas para el puesto y las no especializadas. Ya que, pueden existir dificultades para discriminar qué elementos componen cada uno de estos grupos. Así, para Campbell (1999) resulta fundamental determinar si el factor de tareas especializadas tiene una única definición para cualquier posición o bien, si hay áreas de habilidad más amplias que tienen similar especialización en distintos puestos u ocupaciones.

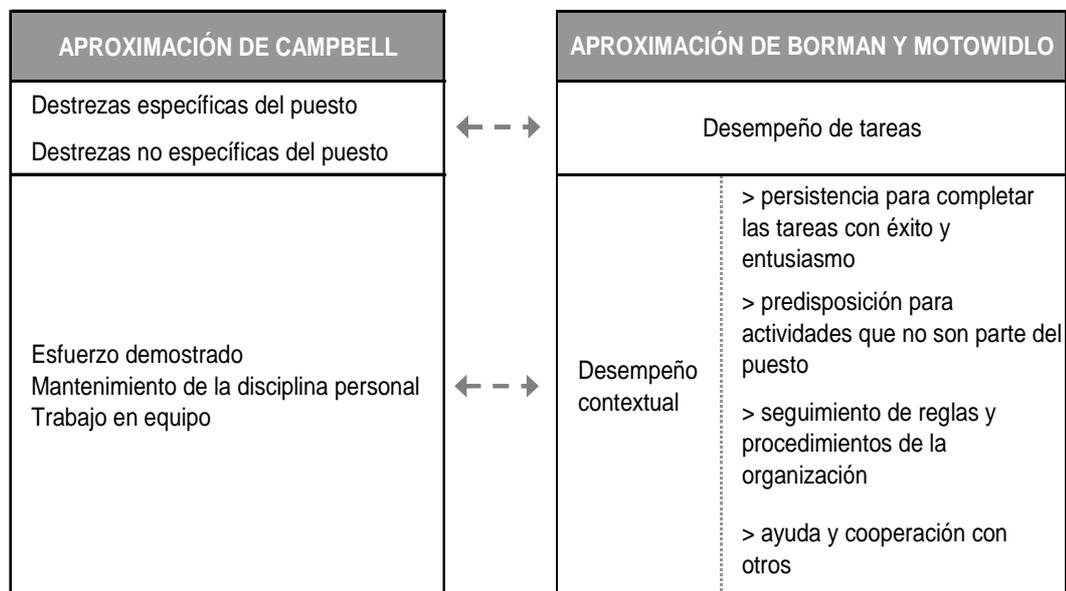
Se puede resumir la principal contribución de esta forma de conceptualizar el desempeño laboral en que conforma un modelo completo y parsimonioso, gracias al análisis de las actividades observables relevantes para los objetivos de la organización (Varela y Landis, 2010).

#### 2.1.2. Desempeño como conjunción de destrezas técnicas y sociales

Motowidlo y Van Scotter (1994) encuentran evidencia empírica que apoya la descripción del desempeño global del trabajador como el resultado de su destreza en tareas relacionadas con el soporte técnico junto a las conductas relacionadas con la interacción con el entorno general de la organización. Este nuevo concepto de desempeño contextual se refiere a todos aquellos comportamientos que generan el ambiente psicológico, social y global en la empresa. Y se puede descomponer en cinco categorías: la predisposición a desarrollar actividades que no son formalmente parte de los requerimientos obligatorios, la persistencia para completar las tareas con éxito y de forma entusiasta, la ayuda y cooperación con otros, el seguimiento de la totalidad de reglas y procedimientos y, por último, el respaldo, apoyo y defensa de los objetivos de la organización. Estos dos factores del rendimiento contribuyen de forma independiente a la ejecución en el puesto.

Desde este enfoque, Borman y Motowidlo (1993) desarrollan un modelo con importantes coincidencias con el de Campbell y *et al.* (1993) (ver Figura 10). De manera que, el rendimiento en tareas técnicas engloba los factores específicos y no-específicos del puesto. Y la mayoría de comportamientos descritos como desempeño contextual encajan con los elementos del esfuerzo demostrado, el mantenimiento de la disciplina personal y la facilitación del trabajo en equipo de Campbell (Campbell, Gasser, y Oswald, 1996).

**Figura 10.** Coincidencias entre los dos modelos de desempeño (Elaboración propia)



En ambos modelos, el desempeño se considera como un constructo multidimensional, en el que los distintos componentes comparten similar relevancia para la descripción de la conducta del trabajador.

En el siguiente punto se recoge un enfoque diferente que sugiere la existencia de un único factor general para describir el rendimiento laboral.

### 2.1.3. Desempeño como un único factor general

Viswesvaran (1993) propone la existencia de un factor general que ocuparía el nivel más alto en la estructura latente del desempeño, por debajo del cual estarían recogidos el resto de elementos. Esta nueva perspectiva difiere de las anteriores, pero no deja de ser consistente con la noción de multidimensionalidad. Pues, aunque defiende que un único aspecto es capaz de explicar el rendimiento del trabajador, asume la presencia de otros componentes que quedan por debajo de éste.

Al no alcanzar un claro consenso respecto a este constructo, las nuevas propuestas tienden a dirigir su atención sobre la definición de las categorías centrales que lo componen más que sobre el análisis confirmatorio de su estructura interna. Surgen así nuevas dimensiones de comportamiento, como por ejemplo el desempeño adaptativo de Pulakos, Arad, Donovan, y Plamondon (2000).

Kline y Sulsky (2009) plantean que cualquier taxonomía de esta materia precisa delimitar los siguientes parámetros fundamentales: las dimensiones del desempeño, el número de niveles o grados, las expectativas de ejecución, el modo de ponderación del constructo en situaciones limitadas y la pauta de comparación relativa/absoluta.

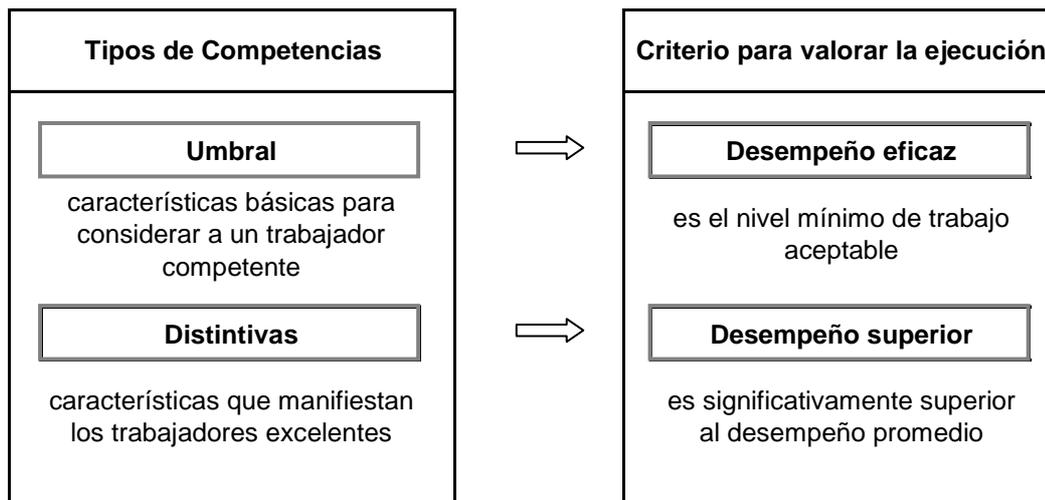
Como último punto del apartado de conceptualización del desempeño laboral, se analiza brevemente la diferencia que existe entre la ejecución eficaz y la ejecución superior en la tarea.

### 2.2. Desempeño superior y desempeño eficaz

El término de desempeño superior se utiliza para hacer referencia a aquél nivel de rendimiento laboral que está significativamente por encima del comportamiento promedio en la organización. Y por desempeño eficaz se entiende el nivel considerado como mínimo aceptable, por debajo del cual el trabajador sería valorado como no-

competente para el puesto. Tal y como se observa en la Figura 11, dichos criterios de ejecución se relacionan con las competencias distintivas y umbral respectivamente.

**Figura 11.** Relación entre tipos de competencias y criterios de ejecución  
(Elaboración propia)



El siguiente apartado profundiza en la evaluación del desempeño en el ámbito laboral. Este tipo de valoración de la plantilla de una organización forma parte de las principales funciones asignadas a la gestión de personal (Puchol, 1997). Gradualmente ha adquirido suficiente entidad para desarrollar estudios específicos que se aproximan directamente al concepto (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, y Sager, 1993; Adsit, Crom, Jones, y London, 1994; Campbell, 1999; Pulakos *et al.* 2000; Tubré, Arthur, y Bennett, 2006; Kline y Sulsky, 2009; Varela y Landis, 2010).

### **3. Evaluación del desempeño laboral**

Cuando una empresa acomete la tarea de evaluar el desempeño profesional de los miembros de su organización lo hace con la finalidad de mejorar la rentabilidad y obtener un beneficio empresarial relevante (Tavitiyamana *et al.*, 2011; Wang y Shyu, 2008). Estas valoraciones suelen ser de carácter semestral o anual, dependiendo de las características de los proyectos que aborda el grupo y de la disponibilidad para el gasto que suponen. Pues, estos procesos presentan un elevado coste, tanto en lo que respecta a la formación como al tiempo requerido (Hooghiestra, 1996). Para Kline y Sulsky (2009), la evaluación debe ser percibida por el evaluador y el empleado como justa y ha de incentivar la motivación de los trabajadores analizados.

Los quince principios básicos que, según Musso y Robles (2002), deben regir el proceso de evaluación del rendimiento en cualquier organización, se resumen en el Cuadro 8.

**Cuadro 8.** Principios básicos de la evaluación del desempeño (Adaptación de Musso y Robles, 2002)

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Beneficio organizacional</b>	el objetivo final es obtener una ventaja clara y explícita
<b>Expresión de un juicio organizacional</b>	tiene carácter oficial que trasciende los juicios personales
<b>Inserción organizacional</b>	debe considerar únicamente aspectos inherentes al desempeño que se evidencia en el marco institucional durante la realización de tareas o atribuciones específicas consignadas por la organización
<b>Inserción de la función personal</b>	como proceso su aplicación será más exitosa cuanto más coordinado esté con otros aspectos de la gestión de recursos humanos
<b>Expresión del mérito</b>	reconocimiento y aplicación como factor de emulación organizacional
<b>Objetividad en el juicio evaluatorio</b>	asentado sobre la observación objetiva y demostrable
<b>Coherencia evaluativa</b>	con los elementos que concurran al juicio evaluatorio, al mérito general y al desempeño
<b>Coherencia o racionalidad respecto al objetivo</b>	propósito último del desempeño del trabajador
<b>Instrumentalidad direccional</b>	expresión de los propósitos de la dirección
<b>Necesidad de reconocimiento en el trabajador</b>	como valoración y respeto de la organización hacia sus empleados
<b>Inserción recursiva</b>	vincula al empleado con los fines últimos de la organización, integrando todos los elementos estratégicamente hacia la meta
<b>Formalidad procesal</b>	cumplir pautas que garanticen la objetividad a lo largo de todas las fases del proceso de evaluación
<b>Racionalidad en el costo del proceso</b>	costos en equilibrio con el beneficio producido > directos > por lucro cesante > por eventualidad de tensión o conflicto organizacional > por injusticias explícitas e implícitas (por acciones y por omisiones) > por impactos organizacionales como consecuencia del proceso
<b>Pertinencia en el período evaluatorio</b>	evitando la contaminación con elementos ajenos a este período
<b>Correspondencia</b>	en la apreciación respecto de la imagen general que la persona tiene en su grupo de trabajo

Tal como se comenta en el siguiente apartado, gran parte de la teoría y de la investigación sobre el concepto de desempeño se ha

focalizado en dos parámetros fundamentales (Kline y Sulsky, 2009): la definición de las principales dimensiones que explican el constructo y la delimitación de los distintos niveles de ejecución en los que se puede escalar o graduar.

### 3.1. Dimensiones del desempeño

Para identificar las dimensiones o parámetros del desempeño se puede seguir una aproximación inductiva o bien deductiva, como por ejemplo, la técnica de incidentes críticos y la técnica del modelado de competencias respectivamente.

El procedimiento de incidentes críticos no surge inicialmente para ser aplicado en las teorías del rendimiento laboral, no obstante, supuso una herramienta útil para la obtención de información en este área (Flanagan, 1954). Dicha metodología se organiza en tres pasos fundamentales. Primero, se precisa la colaboración de expertos en la materia a evaluar que proponen situaciones o ejemplos del ámbito laboral. Éstos sirven como criterio para determinar los distintos niveles de rendimiento o efectividad del trabajador. Y por último, se agrupan estos incidentes en categorías genéricas, como puede ser el trabajo en equipo, la destreza técnica o la comunicación, para conformar el instrumento completo de evaluación.

Esta técnica presenta una serie de limitaciones, entre las que Sulsky y Keown (1998) destacan las siguientes: no existe una teoría *a priori* que guíe el desarrollo de la prueba de evaluación; se confía en estadísticos que, como el promedio de las valoraciones, pueden enmascarar desacuerdos entre expertos; además, no señala cómo se han de ponderar las distintas dimensiones en la valoración global; y existe alta probabilidad de perder información si se omite algún incidente.

A diferencia de este método, en el modelado de competencias se emplea un procedimiento deductivo que sigue tres fases

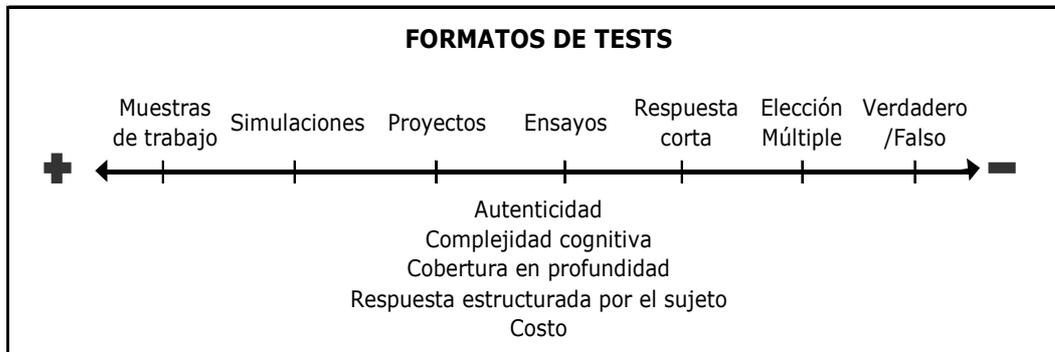
fundamentales. En la primera se realiza el análisis funcional de los puestos con su correspondiente validación (Smither, 1998). Una vez descritas las labores asociadas a cada trabajo, se identifican las competencias básicas capaces de abarcar la mayoría de puestos y de reflejar los objetivos estratégicos. Finalmente, se define cada habilidad básica en niveles de rendimiento escalonados, de forma que se incluyan suficientes criterios para distinguir cada uno de los grados de destreza en la realización de las tareas (Flecher y Perry, 2001).

Como objeción al uso de este tipo de técnicas se argumenta que definen los conceptos como realidades invariables, como en el caso de la descripción de puestos o del desempeño excelente. De forma que, al no tener en consideración que las organizaciones poseen una naturaleza cambiante y que están influidas por el entorno, recogen sólo aspectos parciales del trabajo (Murphy y Clelland, 1995; Kline y Sulsky, 2009). Kline y Sulsky (2009) sugieren que si se opta por combinar ambas metodologías es recomendable incluir alguna estrategia que abarque parámetros adicionales, como por ejemplo los factores situacionales

### 3.2. Tests de evaluación

Martínez Arias (2010) define los tests de desempeño como procedimientos estandarizados que emplean situaciones reales o simuladas para evaluar la capacidad del individuo de aplicar conocimientos y destrezas. Los resultados obtenidos (procesos/productos) se comparan con unos criterios de rendimiento previamente establecidos. Tal como muestra la Figura 12, estas pruebas presentan diversidad de formatos, por lo que su elección estará en función del tipo de inferencias que se pretenda derivar de las puntuaciones.

**Figura 12.** Representación de los principales tests de evaluación del desempeño (Adaptación de Martínez Arias, 2010)



El uso de estos instrumentos aporta una serie de ventajas, pero también conlleva ciertos inconvenientes, tal y como se aprecia en el Cuadro 9 extraído de Martínez Arias (2010).

**Cuadro 9.** Ventajas y limitaciones del uso de tests de desempeño (Adaptación de Martínez Arias, 2010)

TESTS DE DESEMPEÑO	
<b>VENTAJAS</b>	Mayor autenticidad al poder emular situaciones reales
	Posibilidad de medir habilidades y competencias que con otros formatos resultan más difíciles de valorar
	Medición no sólo de productos, sino también de procesos
	Valor educativo y formativo
	Detección de los procesos de aprendizaje
<b>LIMITACIONES</b>	Incluye un número limitado de tareas por lo que tiene dificultades para la representación adecuada del dominio
	Problemas de generalización, debido a la varianza de las tareas y la interacción con sujetos y evaluadores
	Costos de corrección, de elaboración de guías de puntuaciones y entrenamiento de los evaluadores
	La complejidad de las tareas dificulta el empleo de modelos TRI unidimensionales
	Distintas evidencias de validez psicométrica

Boyatzis comenta en su entrevista para *Training Journal* (Delaoussaye, 1999), que el punto de vista del evaluador condiciona la percepción que tiene del trabajo realizado por cada empleado. Por esta razón, en el siguiente punto el estudio se centra en examinar el rol de los evaluadores como un elemento clave en el proceso de valoración del desempeño laboral.

### 3.3. Evaluadores

Los métodos tradicionales que emplean una única fuente de valoración suelen aportar información menos detallada y menos rica para la retroalimentación del trabajador (Facteau, Facteau, Schole, Russell y Poteet, 1998; Latham y Wexley, 1993). Pero a veces no es posible utilizar varios jueces y puede ocurrir que las puntuaciones obtenidas de distintas fuentes no muestren una relación patente. En este caso, se haría necesario comprobar si la diferencia es reflejo de errores en la medida o procede de las particularidades de la medición (Mabe y West, 1982; Adsit, Crom, Jones, y London, 1994).

En función de la persona responsable de emitir la valoración del empleado se pueden distinguir distintos tipos de pruebas: la autoevaluación, la evaluación de aquellos con el mismo rango laboral, la de subordinados/superiores, la de clientes y la medición 360°.

La autoevaluación es aquella en la que el propio trabajador puntúa su rendimiento en la organización. A pesar de ser utilizada con frecuencia, hay que precisar que se observan notables diferencias con las estimaciones que proporcionan otras fuentes, como pueden ser los superiores. Campbell y Lee (1988) atribuyen esta discrepancia a varias razones: la noción de desempeño, los esquemas asociados con la práctica del trabajo y la existencia de barreras o defensas psicológicas que puede interponer el empleado en relación al cumplimiento de sus tareas.

Con la calificación de los compañeros de igual rango laboral se obtiene una perspectiva más amplia. Aunque ésta puede estar condicionada por la relación con el evaluado. Ya que, a pesar de que todos poseen el mismo nivel jerárquico, las interacciones son distintas y factores como la antigüedad o el aprecio personal pueden influir en los resultados.

Cuando son los superiores o los subordinados los que puntúan al trabajador, se dispone de un enfoque idóneo sobre ciertos aspectos como el liderazgo o la iniciativa. No obstante, a los errores comunes de cualquier evaluador, en estos casos hay que añadir otros, tales como: el estilo de autoridad ejercido por el superior, la capacidad de los subordinados para distinguir matices en altos niveles de desempeño, la sinceridad, *etc.* (Kline y Sulsky, 2009).

En la evaluación de los clientes (internos/externos), son aquellos que reciben los servicios los que puntúan el rendimiento profesional del empleado. Este recurso es óptimo para enjuiciar dimensiones específicas, como la atención al cliente, la capacidad de escucha, la afabilidad o la cortesía en el trato.

Por último, en la evaluación 180° la persona recibe la calificación de su jefes, sus pares y ocasionalmente de sus clientes (Alles, 2002). En la valoración 360° se engloban todas las anteriores, teniendo en cuenta a todos aquellos que conforman el entorno laboral del trabajador. La expresión 360° proviene de cubrir simbólicamente un círculo con el conjunto de vinculaciones del empleado, y está ligada también con la retroalimentación que éste recibe de aquellos que están a su cargo. Aporta información más completa, pero requiere gran cantidad de recursos para llevarse a cabo.

De forma general, los aspectos positivos que se pueden destacar del uso de sistemas de evaluación multifuente según London y Beatty (1993) son: apreciar la consistencia de la ejecución del trabajador con distintos grupos, fomentar la comunicación entre jueces y trabajador e

incrementar la implicación de los empleados en su proceso de desarrollo. El estudio de Farh, Cannella, y Bedeian (1991) muestra cómo la predisposición del trabajador a aceptar retroalimentación de sus compañeros es mayor cuando el objetivo de la misma es mejorar su desarrollo, siendo su receptividad inferior cuando ésta conlleva implicaciones en el salario o la promoción. Boyatzis (2006) señala que las investigaciones para la predicción de comportamientos, habilidades y competencias tienen mayor validez en la evaluación de los pares que aquella realizada por superiores y subordinados. Para Lewin y Zwany (1976) los resultados menos valiosos proceden de la autovaloración del propio sujeto.

Por otro lado, el empleo de estas pruebas de evaluación está limitado por una serie de requisitos previos: el entrenamiento de los jueces, la adaptación de los formatos de recogida de información, la decisión sobre qué fuente evalúa cada dimensión del desempeño y cómo se combinarán los resultados para conseguir una puntuación final.

En el siguiente apartado se revisan diversas estrategias cuya finalidad es maximizar la calidad de las valoraciones obtenidas.

### 3.4. Calidad de la evaluación

Kline y Sulsky (2009) indican que el propósito de las primeras investigaciones relativas a la calidad de la evaluación fue el diseño de sistemas que posibilitaran la mejora de la calidad psicométrica. Sin embargo, en los últimos años se ha ido ampliando la noción de efectividad, y ya no está reducida únicamente a la psicometría. Así, la evaluación se reconoce como un proceso integrado dentro de un contexto social (Farr y Jacobs, 2006). Una valoración efectiva es aquella percibida por el evaluador y el evaluado como justa, o bien aquella que sirve para motivar a los empleados de la forma prevista (Kline y Sulsky, 2009; Kline, Whiting y Sulsky, 2008; Whiting y Kline,

2007). A continuación se comentan dos estrategias básicas de mejora: las escalas de medición y el entrenamiento.

### 3.4.1. Estrategias de mejora

#### 3.4.1.1. Escalas de evaluación

Aguinis (2009) propone clasificar estas escalas según dos criterios fundamentales. El primero, en función de la naturaleza del elemento, distinguiendo si lo que se evalúa es un comportamiento o es un rasgo. Y el segundo criterio, según el tipo de medidas que utiliza la escala, diferenciando entre aquellas que emplean medidas absolutas y relativas. La elección de cada una de ellas dependerá del propósito y de la viabilidad de la prueba.

Las escalas basadas en comportamientos se definen como aquellas que estiman la frecuencia o la calidad de acciones concretas del trabajador. Ejemplos de este tipo de medida son la Escala de Observación Comportamental (Latham y Wexley, 1977) y la Escala de Evaluación de Descriptores del Comportamiento (Smith y Kendall, 1963).

Por el contrario, las medidas basadas en rasgos utilizan la conducta observada para realizar una inferencia de las características y/o destrezas subyacentes. Así, el evaluador se apoya en el análisis del puesto para valorar aquellos atributos que son claves en el desempeño exitoso del mismo.

Cuando se utiliza una puntuación absoluta, se emite un juicio completo del rendimiento del trabajador, es decir, se asigna un valor concreto a la ejecución de las tareas que realiza el empleado. No obstante, también hay estudios en los que la tarea del evaluador consiste en la distribución ordenada en función de un criterio dado. Las formas más comunes en las que se realiza esta organización son:

clasificación alternativa, comparación por pares y método de distribución forzado.

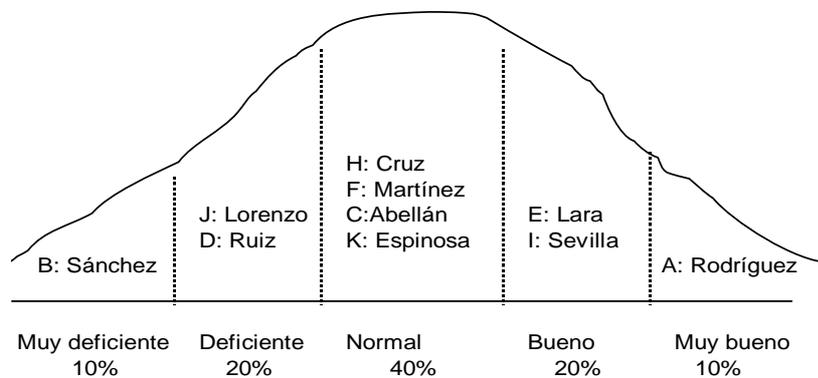
En el método de clasificación alternativa, se ordena una lista de trabajadores en función de la valía profesional que atribuye a cada uno de ellos. La comparación por pares utiliza una tabla de doble entrada en la que confronta empleados agrupados de dos en dos. El evaluador ha de señalar qué elemento del par tiene un superior rendimiento en la organización. Para facilitar esta valoración, se asigna al nombre de cada trabajador una letra mayúscula, por ejemplo A: Rodríguez, B: Sánchez, C: López, *etc.*, y a continuación se dibuja una rejilla (ver Cuadro 10) en la que anotar los resultados. Para el cálculo global de la valoración recibida se utiliza la fórmula de multiplicar por cien el número de puntuaciones positivas dividido entre el número total de evaluaciones.

**Cuadro 10.** Ejemplo de tabla para evaluación por comparación de pares

	A	B	C	D	E
A		A	A	A	A
B			C	D	E
C				C	D
D					E
E					

Con la técnica de distribución forzada se representa el rendimiento profesional de los trabajadores utilizando una campana de Gauss, que se divide en cinco grupos: aquellos que están en el 10% que supera las expectativas (nivel excelente), 20% con un buen rendimiento, 10% que están muy por debajo de lo esperado, 20% con un desempeño deficiente y el resto dentro del 40% de la zona media (ver Figura 13).

**Figura 13.** Ejemplo de clasificación del desempeño mediante distribución normal



Wagner y Goffin (citados en Kline y Sulsky, 2009) consideran que la evaluación comparativa puede ser más sencilla de realizar pero menos detallada que la estimación absoluta, por lo que la información que aporta es más limitada cuando se utiliza para proporcionar al trabajador retroalimentación de su desempeño.

#### 3.4.1.2. Entrenamiento del evaluador

El entrenamiento incide sobre el evaluador, mejorando la calidad de sus resultados mediante la práctica controlada de la tarea de valoración. Con esto se pretende reducir el sesgo del examinador, que con frecuencia suele desviar su puntuación (Martínez Arias, 2010), tal como se recoge en el Cuadro 11.

**Cuadro 11.** Sesgos más frecuentes de los evaluadores (Fuente: Martínez Arias, 2010)

TIPO DE SESGO	TENDENCIA DEL EVALUADOR A ...
<b>Apariencia</b>	Puntuar fijándose en aspectos que considera importantes
<b>Tendencia central</b>	Asignar puntuaciones en torno al punto medio
<b>Conflicto de estándares</b>	Sus estándares personales no están de acuerdo con los de las guías
<b>Fatiga</b>	Estar afectado por el cansancio
<b>Efecto halo</b>	Atribuir puntuaciones altas por algún aspecto valioso para el evaluador
<b>Escritura del sujeto</b>	Asignar puntuaciones basadas en características del escrito
<b>Arrastre de ítems</b>	Valorar un ítem en función de lo que ha hecho en otros
<b>Lenguaje</b>	Valorar basándose en el lenguaje utilizado por el evaluado
<b>Longitud</b>	Valorar más las respuestas más largas
<b>Indulgencia/severidad</b>	Tendencia a puntuaciones altas/bajas
<b>Repetición</b>	Valorar menos porque ha visto el tópico repetidamente
<b>Prejuicios</b>	Puntuación baja debido a algún aspecto de la respuesta que no le gusta al evaluador
<b>Efectos de otros tests ya corregidos</b>	Puntuar menos una respuesta de lo que dice la guía porque va precedida de respuestas excelentes de otros examinados
<b>Aspecto particular</b>	Poner el acento en un aspecto y darle demasiado peso

Las técnicas de entrenamiento se pueden dividir en tres modalidades principales (Kline y Sulsky, 2009): la preparación en errores comunes, el ensayo en observación comportamental y la práctica en el marco de referencia.

La formación en errores típicos reduce ciertas tendencias de respuesta como el efecto halo, el error de benevolencia/severidad o la predisposición a utilizar un rango limitado de valoraciones (Pursell, Dossett y Latham, 1980). Pero cuando las puntuaciones no siguen una distribución normal puede tener el efecto indeseado de disminuir su validez (Berardin y Pence, 1980).

En el caso del ensayo en observación comportamental, la destreza en la que se instruye al evaluador es el análisis de la conducta y los

errores que se pueden producir al procesar este tipo de información. Esta modalidad ha generado un número inferior de estudios. No obstante, los resultados de algunos autores que han trabajado en este campo (Hedge y Kavanaugh, 1988; Noonan y Sulsky, 2001; Pulakos *et al.*, 2000), animan a proseguir la investigación también en esta dirección.

El meta-análisis de Woehr y Huffcutt (1994) sugiere que la práctica en el marco de referencia es la forma más efectiva de ensayo para potenciar la exactitud de los jueces. Se utiliza para que éstos dispongan de un conocimiento adecuado de las siguientes cuestiones: la importancia que tiene cada comportamiento del trabajador en las distintas dimensiones evaluadas, las diferencias entre cada uno de los niveles del desempeño y las pautas correctas para combinar todos los juicios concernientes a una dimensión en una única valoración.

Johnson, Penny y Gordon (2009), realizan una síntesis de los conocimientos que necesita el evaluador para llevar a cabo correctamente su tarea. Estos autores indican también el modo principal de adquisición de los mismos, estableciendo así los siguientes puntos fundamentales:

a) El evaluador ha de estar informado sobre el propósito de la valoración, siendo conocedor del contexto global en el que se implementa el programa y el uso que se dará a los resultados. De esta forma, se consigue generar profesionalismo en la realización de la tarea, al proporcionar una visión general y un entrenamiento especializado.

b) Es necesario que sepa cuáles son los criterios de clasificación y que dominen los esquemas de puntuación (rasgos de desempeño evaluados, diferencias entre niveles), las reglas de decisión y las respuestas no sujetas a valoración. La finalidad de que los jueces interioricen estándares uniformes de puntuación es conseguir

resultados consistentes en sus estimaciones. Para ello, se suele trabajar con el modelado, la conferencia o los talleres de discusión.

c) Se requiere también una serie de conocimientos de base en la materia que se va a juzgar. Ya que se precisa la suficiente destreza para valorar aspectos en ocasiones muy concretos y detallados. Habitualmente se emplean expertos y recursos para formar a los evaluadores en un campo determinado.

d) Es imprescindible conocer el proceso, la secuencia y los materiales que se van a utilizar, para asegurar que todas las destrezas reciben la misma atención y revisión.

e) La autosupervisión posibilita a los jueces ser responsables de su exactitud. Pues, la retroalimentación les permite comprobar si sus puntuaciones están influidas por alguno de los errores típicos de evaluación. En este caso, suele resultar de utilidad la revisión de los tipos de sesgo más comunes.

f) Por último, ha de ser capaz de trabajar con puntuaciones fijadas, siguiendo reglas y normas, utilizando el soporte informático, la logística y los procedimientos de seguridad preestablecidos. Para ello es adecuado el entrenamiento en entrevista, dinámica de grupos y modelado.

**Cuadro 12.** Conocimientos y destrezas que requiere el evaluador (Adaptación del esquema de Johnson *et al.*, 2009)

CONOCIMIENTO/HABILIDAD		FINALIDAD	ADQUISICIÓN
<b>Propósito de la evaluación</b>	Contexto amplio del programa y uso de los resultados	profesionalismo	Visión general Entrenamiento
<b>Criterios evaluativos</b>	> Esquemas de puntuación: qué rasgos son evaluados diferencias entre los niveles de desempeño > Suplementario: reglas de decisión respuestas no puntuables	consistencia de las puntuaciones	Modelado Conferencia/discusión
<b>Contenidos o materia</b>	Conocimiento previo necesario para la evaluación exacta Habilidad amplia para puntuar aspectos específicos y detallados	consistencia de las puntuaciones	Formación en el contenido Disponibilidad de expertos y recursos
<b>Proceso de puntuación</b>	Proceso, secuencia y materiales	revisión de las valoraciones	Presentación gráfica Práctica Imitación
<b>Autosupervisión</b>	Errores típicos del evaluador Retroalimentación	exactitud del evaluador	Revisar los distintos tipos de sesgo
<b>Trabajar con las puntuaciones fijadas</b>	Logística Reglas y normas Procedimientos de seguridad Programas informáticos Dinámicas de grupo	ajuste al grupo	Iniciación en entrevista Orientación Modelado

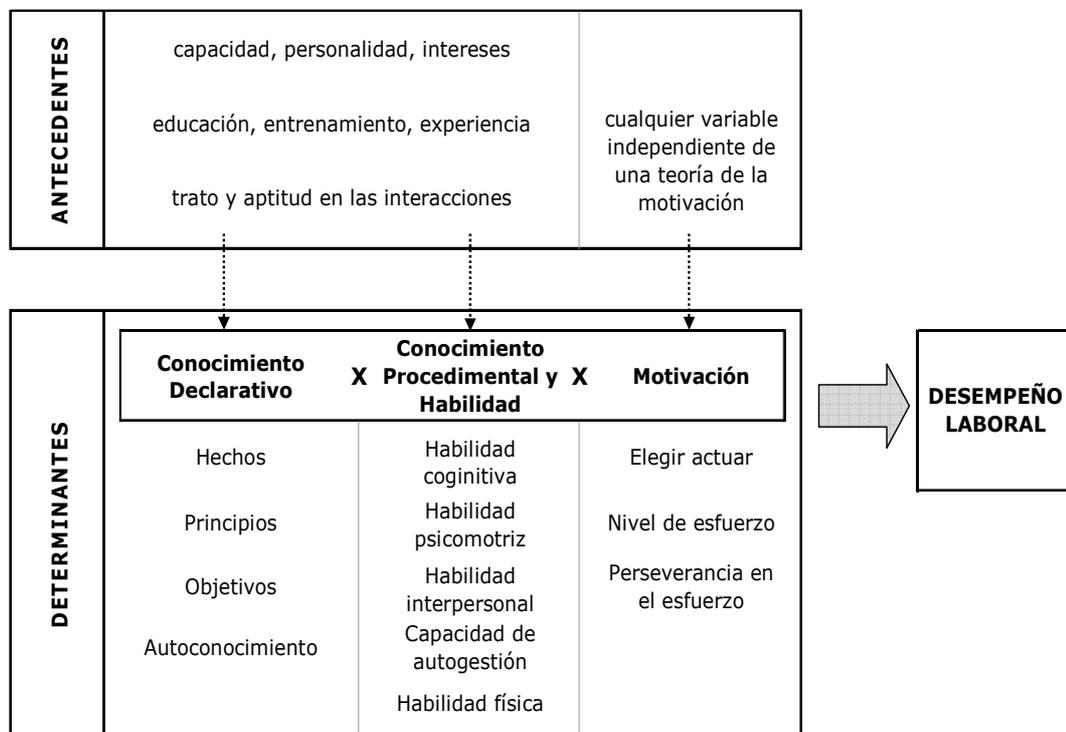
En el último apartado de este capítulo, se revisan los factores que actúan como antecedentes del desempeño. Además, se analiza la relación que este constructo mantiene con variables sociodemográficas y rasgos de personalidad.

#### 4. Relación del desempeño laboral con otras variables: elementos antecedentes, factores sociodemográficos y rasgos de personalidad

##### 4.1. Antecedentes y determinantes del desempeño

McCloy, Campbell y Cudeck (1994) distinguen entre aquellos predictores directos o principales responsables del desempeño laboral (conocimiento declarativo, procedimental y motivación), y aquellos otros elementos atenuadores del desempeño cuyo efecto es constante o meramente tangencial (ver Figura 14). Esto no significa que los factores antecedentes sean irrelevantes, sino que éstos han de ser detectados y controlados en la medida de lo posible para evitar un inoportuno efecto contaminante.

**Figura 14.** Antecedentes y determinantes del desempeño laboral (Elaboración propia)



Tubré, Arthur y Bennett (2006) sugieren que la existencia de dimensiones básicas generalizables a todos los trabajos explica que un pequeño número de variables sea capaz de predecir el rendimiento en cualquier puesto.

En la tarea de evaluación del desempeño Motowidlo y Van Scotter (1994) diferencian dos dimensiones en el constructo: una relacionada con el desempeño técnico y otra con el contextual. Para su investigación, dichos autores emplean una versión de la herramienta *Assessment of Background and Life Experiences* (Peterson, Hough, Dunnette, Rosse, Houston, Toquam y Wing, 1990), con seis variables: orientación laboral, dominancia, consistencia, ajuste, cooperación y control interno. Sus resultados indican que, la antigüedad en la empresa presenta una correlación superior con el rendimiento en tareas técnicas que con aquellas vinculadas a mejorar el ambiente social y psicológico de la organización. Por el contrario, las variables de personalidad correlacionan en mayor medida con el desempeño contextual que con el de tipo técnico.

A continuación, se revisa en los siguientes apartados la relación entre el rendimiento en el puesto de trabajo y distintas variables sociodemográficas.

## 4.2. Factores sociodemográficos

### 4.2.1. Edad

La tendencia de envejecimiento de las sociedades influye en la fuerza de trabajo de las organizaciones, modificando el rango y la proporción de empleados por edad. Para Backes-Gellner, Schneider y Veen (2011) las empresas disponen de más trabajadores de mayor edad que en los años precedentes. Por tanto, resultan de suma importancia las investigaciones que ayudan a comprender cuál es el efecto que

producen los cambios estructurales de las organizaciones sobre el desempeño laboral de la misma.

Es reseñable que tres de las revisiones más citadas sobre la relación entre la edad y el rendimiento laboral muestran diferentes resultados (Ng y Feldman, 2008). Así, en el primer análisis realizado por Waldman y Avolio (1986), aparece una asociación positiva de tamaño moderado entre estas dos variables. Sin embargo, McEvoy y Cascio (1989), que amplían la cantidad de investigaciones empíricas identificadas a un total de sesenta y cinco, obtienen una baja correlación entre edad y desempeño y advierten de la ausencia de efecto moderador del tipo de puesto y de la clase de medida utilizada para evaluar el rendimiento laboral. Posteriormente, Sturman (2003) se sirve de ciento quince estudios para elaborar su meta-análisis, planteando como hipótesis principal que la relación entre el desempeño laboral y tres variables asociadas con la edad (edad cronológica, experiencia laboral y puesto en la organización) sigue una forma curvilínea a modo de u invertida. Este autor comprobó dicho supuesto, aunque con un valor de significación pequeño. Pues si la edad es baja está positivamente asociada al desempeño laboral, pero si es alta (de 49 años en adelante) aparece negativamente relacionada.

Las investigaciones que apoyan la existencia de una asociación negativa entre edad y desempeño en el trabajo, recogen evidencias principalmente cuando se evalúa el rendimiento en tareas complejas de ejecución múltiple (Verhaeghen, Steitz, Sliwinski y Cerella, 2003), en pruebas de memoria a corto plazo (Spencer y Raz, 1995) o cuando se valora la motivación diaria (Ebner, Freund y Baltes, 2006; Rhodes, 1983). En cambio, en otros estudios se aprecia cómo la pericia y los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional pueden compensar el descenso en la productividad relacionado con los cambios físicos y cognitivos propios de la edad (Baltes, Staundinger, Maercker y Smith, 1995; Greller y Simpson, 1999). Incluso, obtienen mejores puntuaciones que el personal más joven en resolución de

problemas (Artístico, Cervone y Pezzuti, 2003) o en razonamiento deductivo (Masunaga y Horn, 2001).

Progresivamente la investigación se ha encaminado hacia el examen de cómo la edad facilita la ejecución de tareas, o al menos, no supone un efecto adverso sobre ésta (Kanfer y Ackerman, 2004). Las dimensiones del rendimiento se amplían no sólo a la mera realización de cometidos claves para el puesto, sino también a otros comportamientos profesionales que contribuyen a la productividad (Ng y Feldman, 2008): la creatividad, el rendimiento en programas de formación, el seguimiento de las pautas propias de la organización, el cumplimiento de medidas de seguridad, los comportamientos laborales contraproducentes, la agresión en el lugar de trabajo, el uso de sustancias en el puesto, el retraso o el absentismo.

#### 4.2.2. Género

Otra de las cuestiones importantes es conocer si existen diferencias estables y persistentes en el rendimiento laboral en función del género del empleado (Roth, Purvis y Bobko, 2010).

Si tal como señalan autores como Nieva y Gutek (1980), Igbaria y Baroudi (1995), y Lyness y Heilman (2006), existe una tendencia a que los hombres reciban mejor valoración que las mujeres, ésta podría contribuir en el sesgo de las decisiones de promoción (Greenhaus y Parasuraman, 1993) o ser el precursor del efecto "techo de cristal" en la empresa (Heilman, 2001; Hoobler, 2010). Los desarrollos teóricos que acompañan estos resultados sugieren que, es la incongruencia de género con el rol percibido de gestión la que ocasiona que las mujeres directivas obtengan puntuaciones inferiores (Eagly y Karau, 2002) o que el género femenino no sea percibido tan positivamente como el masculino en términos de promoción laboral (Lyness y Heilman, 2006).

Davison y Burke (2000) critican que con frecuencia se utilizan investigaciones que no resultan generalizables a contextos organizacionales. Como por ejemplo, aquellos que emplean ejercicios de laboratorio o los que valoran diversidad de elementos que no consiguen aislar la relación específica entre estas variables en el ámbito empresarial. Roth, Purvis y Bobko (2010) abordan su meta-análisis empleando medidas directas, tales como la valoración de superiores, el desempeño cuantitativo/cualitativo y la evaluación de resultados con el claro propósito de examinar las diferencias en el desempeño laboral de hombres y mujeres en estudios de campo. En contraposición a los resultados de otras investigaciones precedentes, estos autores afirman que los niveles de desempeño entre géneros son en general similares, e incluso las mujeres obtienen una media de resultados ligeramente superior a los hombres.

#### 4.2.3. Antigüedad

Inicialmente predominaba la idea que los trabajadores con más años de servicio para la organización serían aquellos que tendrían mejor desempeño (McEnrue, 1988). No obstante, existía desacuerdo si la razón residía en el mayor conocimiento sobre cómo ejecutar mejor las tareas el puesto (Wagner, Ferris, Fandt, y Wayne, 1987), o bien, a un proceso natural de selección en el que los empleados con bajo rendimiento eran despedidos antes de acumular muchos años de antigüedad en la empresa (Schneider, Goldstein, y Smith, 1995).

Quinones, Ford y Teachout (1995) conducen el primer gran meta-análisis que relaciona el tiempo de trabajo en la organización con el desempeño en las principales tareas que requiere el puesto. Un estudio posterior de Sturman (2003) reporta también la existencia de relación entre estas variables, descubriendo además una relación con forma de u invertida al desglosar las puntuaciones de los empleados en función de su antigüedad media en la empresa.

Las teorías explicativas fundamentales para Ng y Feldman (2010) que argumentan la relación entre estos factores son tres. La primera, la teoría del capital humano (Becker, 1964) sugiere que la larga permanencia en la empresa permite a los trabajadores acumular más conocimiento relacionado con el puesto, bien mediante formación específica o mediante la propia experiencia profesional (Myers, Griffith y Daugherty, 2004). La segunda teoría es la denominada de atracción-selección-desgaste (Schneider *et al*, 1995). Ésta supone que el ajuste persona-puesto se incrementa con la antigüedad, por tanto, los empleados que tienen mayor ajuste es más probable que tengan un mejor desempeño, ya que sus habilidades encajan con las demandas de la empresa y sus valores se adaptan a la cultura organizacional (Kristof-Brown, Zimmerman y Jonson, 2005). De forma que, este acoplamiento entre empresa e individuo contribuye tanto en la selección inicial como en el mantenimiento de la relación laboral a medio y largo plazo. La tercera teoría se refiere al arraigo en el puesto, en concreto a la evidencia empírica que muestra que a medida que aumenta la antigüedad en la empresa disminuye la movilidad del trabajador (Halbesleben y Wheeler, 2008; Harman, Blum, Stefani y Taho, 2009; Mallol, Holtom y Lee, 2007; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez, 2001). Los procesos complementarios que dan como resultado el incremento en los niveles de desempeño son dos. Por un lado, cuanto mayor tiempo está el trabajador en la empresa mayor es su integración y por tanto se supone mayor alineamiento con los intereses de la organización y mayor motivación laboral (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton y Holtom, 2004). Por otro lado, los empleados con más antigüedad han de estar también más estimulados debido a que el éxito de su carrera profesional y su seguridad laboral depende de la rentabilidad de la organización en la que están inmersos (Mitchell *et al*, 2001).

En el reciente meta-análisis de Ng y Feldman (2010) se muestra un apoyo general a la asociación entre la variable antigüedad y desempeño laboral. No obstante, la dirección y la intensidad del efecto

depende de la medida del desempeño empleada y, en algunos casos, del evaluador.

#### 4.2.4. Categoría profesional

Según varios modelos el estatus o categoría profesional afecta al desempeño laboral en la medida que el trabajador se esfuerza por mantener o mejorar dicho nivel en la organización (Hare y O'Neill, 2000; Stryker y Burke, 2000) y acumula experiencias que le permiten la mejora de destrezas individuales para el desempeño de tareas fundamentales (McEnrue, 1988). Para Van Emmerik, Lambooy y Sanders (2002), la categoría profesional constituye en el contexto laboral una variable sociodemográfica específica, por lo que es más sensible a las prácticas empresariales para incrementar el desempeño, que otras más difusas como el género. Dichos autores muestran también que el nivel jerárquico se relaciona positivamente de forma significativa con el rendimiento en el puesto.

#### 4.3. Personalidad

La personalidad ha sido objeto de investigación desde distintos enfoques. El Cuadro 13 resume las principales tendencias de estudio en función de las causas a las que se atribuye el comportamiento, la manifestación de la personalidad, los sistemas de evaluación y la importancia de la situación que rodea al individuo (García-Sáiz, 2011).

**Cuadro 13.** Principales enfoques clásicos de personalidad (Adaptación de García-Saiz, 2011)

ENFOQUES	COMPORTAMIENTO	PERSONALIDAD		SITUACIÓN
	CAUSAS	MANIFESTACIÓN	EVALUACIÓN	IMPORTANCIA
<b>Psicodinámico</b>	Motivos subyacentes estables; sus transformaciones y conflictos inconscientes.	Síntomas, "lapsus", sueños, fantasías.	Interpretaciones realizadas por jueces expertos (clínicos)	Minimizada
<b>Rasgos / Biológico</b>	Disposiciones generalizadas que, en su mayoría, son de origen genético.	Signos directos de los rasgos.	Respuestas a los tests o cuestionarios	Escasa
<b>Fenomenológico</b>	Autoconceptos, sentimientos y conflictos, atribuciones, elecciones libres	Experiencias privadas, percepciones e interpretaciones.	Autorrevelación y constructos personales (sobre uno mismo y los demás)	Interesa cómo se percibe la situación
<b>Conductual</b>	Aprendizaje anterior y claves de la situación	Conducta estable (equiparada con la personalidad).	Observaciones directas de la conducta en una situación determinada.	Muy importante
<b>Social Cognitivo</b>	Interacción recíproca entre la persona y la situación, mediada por variables personales	Patrones estables de interacción persona-situación.	Medidas de las variables personales que interactúan entre sí y con situaciones relevantes.	Proporciona claves psicológicas e información

Los dos modelos principales que Romero (2005) distingue son el enfoque socialcognitivo (Bandura, 2006; Mischel y Shoda, 1995), y el biológico o de rasgos (McCrae y Costa, 1992). Las principales características de dichas aproximaciones se recogen en el Cuadro 14, utilizando como referencia los elementos de comparación que establece García-Saiz (2011).

**Cuadro 14.** Elementos de comparación entre el enfoque de rasgos y el social cognitivo (Adaptación de García-Saiz, 2011)

	<b>MODELO DE RASGO</b>	<b>MODELO SOCIALCOGNITIVO</b>
<b>Unidades</b>	Rasgos inherentes a las personas.	Variables cognitivas, afectivas y conductuales, consideradas como sistemas de respuesta diferentes pero interrelacionados.
<b>Énfasis</b>	En el tener En las tendencias básicas, más estables y endógenas (tendencias promedio)	En el hacer En la variabilidad y flexibilidad de la conducta (versatilidad)
<b>Alcance</b>	Nomotético: orientado a determinar principios generales aplicables al comportamiento humano.	Ideográfico: orientado a los procesos individuales
<b>Fundamentos de la acción</b>	Biológicos: los rasgos tienen un carácter predominantemente biológico/genético y determinan nuestro comportamiento.	Sociales: los contextos sociales activan procesos cognitivos y emocionales básicos que dan lugar a una conducta flexible y coherente. Perspectiva agéntica: enfatiza la capacidad de las personas de contribuir causalmente a sus experiencias y acciones.
<b>Estrategia de explicación</b>	De arriba a abajo: Se establece un sistema general a partir del cual explicar los hechos concretos.	De abajo a arriba: Se identifican los mecanismos específicos que realmente se ponen en marcha en casos concretos.
<b>Situación</b>	Transituacionales: los rasgos se expresan en patrones de comportamiento estables y consistentes.	Las conductas son específicas a cada situación, aunque similares en situaciones similares.
<b>Evaluación</b>	Descontextualizada, habitualmente no relacionadas con aquellas en las que la persona va a desarrollar su labor.	Contextualizada a situaciones específicas relevantes para las personas, en las que se va a medir posteriormente su rendimiento u otras variables.

En las investigaciones sobre la relación entre personalidad y desempeño laboral Barrick, Mount y Judge (2001) distinguen dos etapas. La primera, comprendida entre el año 1900 y 1980, y la segunda desde la mitad de 1980 en adelante. La fase inicial se caracteriza por el estudio de la asociación entre las escalas individuales que conforman los inventarios de personalidad y diversos aspectos del rendimiento en el trabajo. Con frecuencia estas investigaciones no encuentran asociación significativa entre ambas, probablemente debido a razones como (Barrick, Mount y Judge, 2001): el uso de una cantidad excesiva de rasgos, la ausencia de una

definición clara y una medida objetiva, y la falta de teorías o análisis de puestos sobre los que fundamentar dicha relación.

En la segunda etapa de investigación destaca el uso del Modelo de los Cinco Grandes (Costa y McCrae, 1992) o alguna de sus variantes, y la utilización de meta-análisis como herramienta para resumir de forma cuantitativa los resultados de los distintos estudios. Dicho modelo se convierte en una taxonomía de referencia debido a que su clasificación de las escalas de personalidad supone un marco de trabajo teórico, comprensivo y parsimonioso para el estudio sistemático de la relación con el desempeño profesional. Respecto a la denominación y el contenido de las cinco dimensiones que conforman el modelo, no existe un acuerdo unánime. Barrick, Mount y Judge (2001) las describen así:

*"Extraversión consiste en sociabilidad, dominancia, ambición, emocionalidad positiva y búsqueda de emociones. Cooperación, confianza, conformidad y afabilidad definen la amabilidad. La estabilidad emocional es definida por la ausencia de ansiedad, hostilidad, depresión e inseguridad personal. La escrupulosidad está asociada con la fiabilidad, por el esfuerzo de logro y la planificación. Finalmente, la inteligencia, la creatividad, lo poco convencional y la amplitud de pensamiento definen la apertura a la experiencia"* (pp.11).

En su investigación, Barrick, Mount y Judge (2001) resumen la relación entre el desempeño laboral y los Cinco Grandes (Costa y McCrae, 1992) tal y como sigue: a) la escrupulosidad es un predictor válido para la ejecución en las ocupaciones analizadas; b) la estabilidad emocional es un predictor útil cuando se considera el rendimiento laboral en general, pero su relación con el resultado en tareas concretas es menos consistente que la mostrada por la escrupulosidad, y c) el análisis de los otros tres grandes factores, extroversión, apertura y amabilidad, no predice el desempeño global, pero sí es útil en la evaluación de ocupaciones específicas o aquellas relacionadas con criterios concretos. La crítica que suele recibir este

enfoque se refiere a la baja correlación sobre la apoya sus conclusiones (Murphy y DeShon, 2000; Murphy y Diziewecynski, 2005).

Aunque diversos autores proponen la existencia de una relación significativa entre ciertos aspectos de la personalidad y el rendimiento en el trabajo (Hogan y Holland, 2003; Hurtz y Donovan, 2000; Mount y Barrick, 1995; Salgado, 1997), e incluso con el éxito en la formación, la rotación en el empleo, la satisfacción laboral y el potencial de carrera (Salgado y Moscoso, 2008), esta aproximación no está exenta de controversia. Desde la revisión de Guion y Gottier (1965) se pone en duda la aplicación general de medidas de personalidad en entornos laborales para tomar decisiones respecto a la selección de personal. Para Murphy y Diziewecynski (2005) el uso de inventarios de personalidad como predictores del desempeño laboral resulta especialmente problemático por tres razones. La primera es que la mayoría de teorías que pretenden establecer una relación funcional entre atributos genéricos de personalidad y el rendimiento resultan vagas. Pues la asociación entre estos elementos además de ser compleja, probablemente sea distinta en función del puesto, la organización y el entorno, siendo esta bidireccionalidad difícil de analizar con la metodología de los meta-análisis tradicionales. Como segunda razón, estos autores se refieren a cómo se encajan los rasgos de personalidad con las distintas ocupaciones. Ya que, los métodos empleados para la descripción de destrezas y habilidades en el análisis de puestos pueden no ser aplicables para determinar qué atributos personales suponen una diferencia para la ejecución de las tareas. Por último, Murphy y Diziewecynski (2005) señalan que las pruebas que habitualmente se utilizan para medir la personalidad definen sus constructos con escasa precisión y que no hay medidas de los Cinco Grandes que muestren niveles comparables de validez.

Otro inconveniente al que se enfrenta la evaluación de la personalidad en el contexto organizacional o de empresa es la distorsión y el sesgo en las respuestas (Goffin y Christiansen, 2003;

Rosse, Stecher, Miller y Levin, 1998; Salgado, 2005; Seisdodos, 1988). Estas desviaciones se definen como la inclinación a contestar a los ítems bajo la presión social o normativa, en lugar de proporcionar un autoinforme verídico (Ellingson, Smith y Sackett, 2001). En el Cuadro 15 se muestra el resumen que realiza Salgado (2005) sobre las estrategias para reducir el efecto de la deseabilidad social, así como sugerencias sobre su uso.

**Cuadro 15.** Estrategias de reducción de la deseabilidad social y sugerencias a los profesionales (Fuente: Salgado, 2005)

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>LIMITACIÓN</b>	<b>EFICACIA</b>
<b>Escalas de Elección Forzosa</b>	Elegir entre ítems con similar grado de deseabilidad social	Teóricas, metodológicas y prácticas	Limitada
<b>Descartar a los sujetos altos en DS</b>	Incluir una medida de distorsión y excluir a los que puntúen por encima de un punto de corte	Teóricas, prácticas y legales	Ineficaz
<b>Ajustar las puntuaciones de los distorsionadores</b>	Se ajustan "subjetivamente" las puntuaciones de los sujetos que se consideran distorsionadores, basándose en la experiencia del evaluador	Teóricas y prácticas	Ineficaz
<b>Ajustar las puntuaciones de los distorsionadores (estrategia objetiva)</b>	Se ajustan "mecánicamente" las puntuaciones de los sujetos que se consideran distorsionadores, basándose, por ejemplo, en una ecuación de regresión	Teóricas y prácticas	Ineficaz
<b>Informar a los evaluados</b>	Se informa a los evaluados que existe la posibilidad de ser eliminados o penalizados si distorsionan sus respuestas.	No tiene	Eficaz
<b>Elaborar baremos basados en muestras de solicitantes</b>	Baremar las puntuaciones de los evaluados después de crear un baremo confeccionado con muestras de solicitantes en vez de una muestra de la población en general.	No tiene	Eficaz

A modo de resumen, se puede subrayar que, al igual que ocurre en el capítulo precedente referido a las competencias laborales, no existe un acuerdo unánime respecto a la definición, dimensiones y estructura interna que conforman el constructo del desempeño profesional. A pesar de lo cual, las organizaciones lo integran con asiduidad como parte de su gestión de recursos humanos. En este sentido, las

empresas del sector de juego no son una excepción, y lo suelen incluir en sus evaluaciones anuales o en el programa de incentivos. Con la intención de entender un poco más el sector en el que se encuadra la organización objeto de estudio, en el siguiente capítulo se analizan las características y peculiaridades de los casinos en España.

### **III. Sector del Juego: Casinos**



## **1. El juego de azar**

En este capítulo se comenta la definición y características del juego de azar, y se revisa la reglamentación y las especificidades de los casinos.

El primer apartado examina la noción de juego como una actividad que tiene lugar durante todo el ciclo vital y supone un elemento necesario en la adquisición y ejercitación de habilidades cognitivas, control emocional y pautas de interacción social (Chóliz, 2006). La práctica del juego en sí misma es fuente de entretenimiento e interés, por lo que se tiende a repetir en el tiempo.

El juego interviene en numerosos procesos psicológicos contribuyendo al desarrollo general del individuo. En concreto, Chóliz (2006) señala que éste influye en los siguientes aspectos:

a) Facilita la integración de experiencias: ya que en las ocasiones en las que el juego simula la realidad, favorece el descubrimiento de las leyes físicas y sociales que rigen el entorno.

b) Desarrolla habilidades sociales: en la medida que el juego implica interacción con otros ayuda a entender y ejercitar fórmulas sociales, como por ejemplo el orden o turno en la intervención y la jerarquía.

c) Prepara para incrementar la resistencia a la frustración: los juegos de competición en los que sólo hay un ganador son útiles para desarrollar un comportamiento perseverante hacia la consecución de objetivos.

d) Incrementa la motivación intrínseca: en el caso de los juegos que no tienen la finalidad de ganar o perder, sino simplemente la

mera diversión de realizar una actividad placentera o entretenida, suministran retroalimentación de la actuación y pueden llegar a provocar lo que Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi denominan "flujo", como aquel tipo de experiencias durante las cuales aparecen sensaciones agradables que incitan a su repetición.

El juego de azar comparte las propiedades específicas del juego, a la vez que se añade un componente de suerte. De forma que, el resultado del mismo, no depende exclusivamente de la habilidad o destreza del jugador, sino de la fortuna o el acaso.

Tal como Chóliz (2006) recoge en su estudio, existen cuatro características clave en el juego de azar. La primera es que es un fenómeno azaroso, en la medida de que el desenlace de este tipo de juegos no depende de estrategias, destrezas o habilidades, pues no está directamente relacionado con la experiencia o práctica. La segunda cualidad es que se fundamenta en las leyes de la probabilidad, por lo que resulta impredecible según la Ley del Azar o Ley de los Grandes Números<sup>1</sup>. Y, en aquellos casos en los que los juegos cumplen una serie matemática, como en el caso de las máquinas tragaperras, este ciclo suele consistir en tantos movimientos que es muy complejo descifrar la rutina programada. La tercera característica es que suele apostarse dinero o bienes. Se arriesga una determinada cantidad ante la perspectiva de obtener algo de mayor valor. Razón por la que son actividades con un potente atractivo, pero que pueden acarrear desajustes severos. Y por último, el juego de azar, en el caso concreto de las empresas del sector del juego, se diseña y se desarrolla con una finalidad recaudatoria.

---

<sup>1</sup> "En un experimento aleatorio, la frecuencia relativa de un suceso se aproxima cada vez más a su probabilidad teórica a medida que aumenta el número de experiencias que se realizan".

## **2. Reglamentación del juego de azar**

2.1. Revisión histórica de la evolución de los juegos de azar en España.

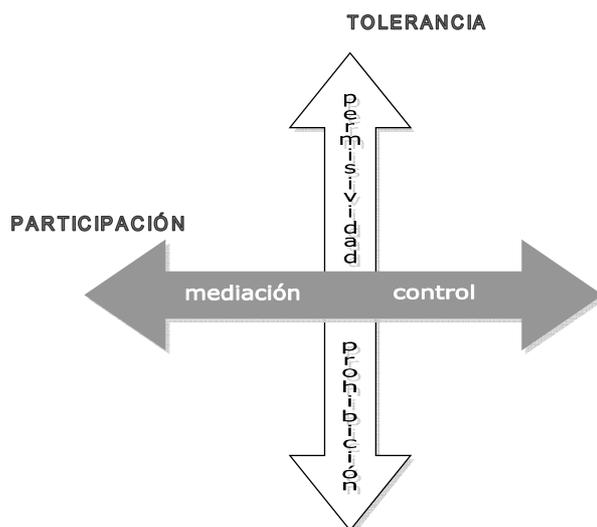
La práctica de juegos de azar es una forma de entretenimiento exclusiva del ser humano. Su origen preciso es desconocido, no obstante se tiene constancia de su existencia ya en civilizaciones antiguas como Babilonia, Egipto (3000 a. C.), China (2300 a. C.), o la India (1500 a. C.).

A continuación se describe la evolución de los juegos de azar en España desde 1276. Pese a que éstos eran frecuentes en la vida cotidiana, sobre todo dados y naipes, el Estado regulaba su práctica más por mantener el orden social que por interés recaudatorio. Es en 1977 cuando fueron despenalizados y pasaron a estar controlados íntegramente por los poderes públicos.

### 2.1.1. Período desde 1276 hasta 1977.

A lo largo de este período la intervención el poder público tuvo distintos posicionamientos respecto al juego de azar en función de la situación política y social del momento. Ocupando diferentes emplazamientos dentro de un continuo de tolerancia y de participación, como muestra en la Figura 15.

**Figura 15.** Posicionamiento del poder público respecto a los juegos de azar  
(Elaboración propia)



Se exponen a continuación los principales hitos históricos relacionados con la normativa del juego en España, desde tiempos del Rey Alfonso X en los que aparece la primera ordenación, hasta su legalización en 1977 (Mazón, 2007).

Alfonso X el Sabio, dictó en 1276 el Ordenamiento de Tahurerías o casas de juego, que supuso el primer acercamiento a la regulación de dicha actividad, puesto que al no estar recogida en los libros de derecho ni los fueros entrañaba una fuente habitual de conflicto.

La Ley de Juan I promulgada en Bribiesca en 1387, prohibía jugar a los dados y naipes, estipulando las penas pertinentes en caso de incumplimiento. Don Alfonso en Madrid en 1329, decretó una ley por la que también se penaba al que tuviera en su casa tablero para jugar a los dados y naipes.

Posteriormente, los Reyes Católicos en las Cortes celebradas en Madrigal en 1476, prohibieron el juego de dados o naipes en cualquier parte de su reino bajo severas penas debido a los daños que de éste se derivaban para su pueblo y súbditos.

Por las leyes promulgadas por la reina Doña Juana y Don Fernando el Católico en Burgos en 1515, y por Carlos I en 1523, se prohibió la fabricación y venta de los dados en todo el territorio.

En 1528 Carlos I prohibió jugar a crédito y fiado, aunque fuera a la pelota y a otros juegos permitidos. Y Felipe II en 1568 promulgó una ley por la que se imponían nuevas penas a los fabricantes y jugadores de dados, aumentando posteriormente dichas penas y extendiéndolas a otros juegos como los bolillos y el trompico.

En la Ley Pragmática firmada por Carlos III en 1771, desaparecen las penas físicas y se considera al juego como moralmente pernicioso, castigando con penas más severas a los nobles y las clases sociales altas.

Fue durante el reinado de Carlos III cuando se promulgó el Real Decreto de 30 de septiembre de 1763 que creaba el antecedente de la actual lotería y el Real Decreto de 20 de abril de 1875 donde se aprobaron las rifas y las tómbolas exclusivamente a beneficio de establecimientos benéficos.

En relación a las normas jurídicas punitivas recogidas en el Código Penal, hay que señalar que en su primera versión de 1822 no tipificaba el juego ni como delito ni como falta, sancionando exclusivamente la estafa. Tras un período de intransigencia, la normativa penal planteó mayor tolerancia respecto a la práctica del juego en 1848, no obstante, seguía bajo la consideración de delito contra la sociedad y el jugador era sancionado como autor de una falta. Esta legislación diferenció por primera vez los juegos de pasatiempo o recreo de los ilícitos.

Alfonso XIII propuso una reforma del Código Penal en 1912 con la finalidad de sancionar exclusivamente a los locales no autorizados, pues el juego era una realidad social aceptada dentro de las prácticas

habituales. Dicho proyecto no llegó a aprobarse por las críticas recibidas de los sectores más conservadores.

Durante la Dictadura de Primo de Rivera se publicó el Código Penal de 1928 que estuvo vigente hasta 1931, momento en el que se restauró con ligeras modificaciones el de 1870. Y en 1944 un nuevo código desarrolló en un título específico "de los juegos ilícitos" las penas impuestas a dueños de casas de juego y jugadores.

En este ámbito no aparecen modificaciones reseñables hasta 1977, momento en el que se despenalizaron parcialmente los juegos de envite o azar. Por su relevancia este punto se trata en el siguiente apartado.

En cuanto al cupón a beneficio de personas con discapacidad visual, denominado *Cupón Pro-ciegos*, su antecedente directo se encuentra en la fundación en 1939 de la ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles) como agrupación de varias asociaciones vinculadas a este tipo de discapacidad. Las quinielas de fútbol tienen su referente en la creación del Patronato de Apuesta Mutuas Deportivo Benéficas de 1946.

#### 2.1.2. Real Decreto-Ley 16/77 de 25 de febrero de 1977.

Este Decreto-Ley entra en vigor el 27 de marzo de 1977 con el objetivo de *"declarar formalmente la competencia que al estado corresponde... para llevar a cabo la regulación general de la materia; proceder a la despenalización de los juegos de azar que se desarrollen con arreglo a dicha regulación y establecer una instrumentación adecuada de fiscalidad complementaria,..."* (publicado en BOE nº 56 de 7 de marzo de 1977; pp. 5303).

No es fruto de un cambio en la opinión sobre la práctica de juegos de azar, sino que el modificación se justifica debido a que *"los sistemas de prohibición absoluta frecuentemente han fracasado en la*

*consecución de sus objetivos moralizadores y se han convertido de hecho en situaciones de tolerancia o de juego clandestino generalizado, con más peligros reales que los que se trataban de evitar y en un ambiente de falta de seguridad jurídica”* (publicado en BOE nº 56 de 7 de marzo de 1977; pp. 5302).

Tal como lo interpreta Mazón (2007), el pretexto que se aludió para redactar este Decreto-Ley y que imponía la máxima urgencia en la promulgación de la nueva normativa, se reduce a tres puntos principales: a) la tutela y la protección social, el reconociendo el acto del juego como una realidad existente, b) la defensa y el fomento de los intereses fiscales, imponiendo fuertes tributaciones a este tipo de actividades, y c) la contribución al impulso del sector turístico, sirviendo de reclamo para el creciente número de extranjeros que visitaban España.

## 2.2. Regulación actual del juego.

La globalización de mercados y la utilización de internet para la práctica de juegos de azar conlleva la necesidad de ajustar el sistema de intervención pública en el sector del juego. Pues, la anterior gestión asentada sobre el principio de territorialidad y orientada al control físico de la actividad, ya no es suficiente para ejercer una dirección y supervisión apropiadas, trastocando los parámetros organizativos tradicionales tanto en las normas de derecho público como en las jurisdiccionales.

Como ejemplo de las nuevas posibilidades tecnológicas que están surgiendo, se puede indicar que hoy en día operan a través de internet tres tipos de casinos. En primer lugar, aquellos que requieren instalar programas concretos para poder jugar, un segundo tipo que es susceptible de utilizarse con los navegadores convencionales y operan con lenguaje JAVA y por último, una tercera modalidad que al

utilizar el código HTML no requieren instalación de nuevas aplicaciones, pero cuya presentación visual es menos atractiva.

A continuación se resume el conjunto normativo que regula la intervención pública en materia de juego en la actualidad. Tanto la legislación genérica, como la que se aplica específicamente en casinos. En el Anexo 2 de este estudio se recoge una revisión de la normativa de la Administración del Estado y de las Comunidades Autónomas (en adelante CC.AA.).

### 2.2.1. Legislación general del juego

A nivel europeo se encuentran referencias a las normativas de juego en el Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea (artículos 43 y 49).

En relación al sistema de administración español, convive la autoridad del Estado como parte del control fiscal del juego, con la atribución de competencias a las CC.AA.

Según la obra "*Código del Juego*" de Palomar (2008) las principales regulaciones de la Administración Central están recogidas en la siguiente normativa:

- Real Decreto-ley 16/1977 de 25 de febrero, que regula los aspectos penales, administrativos y fiscales de los juegos de suerte, envite o azar y apuestas.
- Real Decreto 444/1977 de 11 de marzo, que dicta normas complementarias al anterior Real Decreto-ley 16/1977 de 25 de febrero. Incluye en su artículo 7º la Comisión Nacional de Juego y el Catálogo de Juegos.

La Comisión Nacional de Juego es el órgano central de coordinación, estudio y control de las actividades relacionadas con los juegos de azar. En el desempeño de sus funciones se incluye la

realización proposiciones sobre normativa a los organismos competentes y la emisión de informes, así como la proposición del Catálogo de Juegos al Ministerio de la Gobernación.

Es un requisito indispensable para cualquier juego que aparezca recogido en dicho catálogo su denominación, modalidades, elementos para su desarrollo, reglas aplicables, condicionamientos y prohibiciones para la práctica. La finalidad del mismo es la de salvaguardar la moral y el orden público, la prevención de perjuicios a terceros, la garantía y la transparencia para evitar fraudes y la posibilidad de verificar la contabilidad de todas las operaciones realizadas.

- Ley 62/2003 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social (artículo 70).
- Ley 24/2001 de 27 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social (disposición adicional 20ª)
- Ley 42/2006 de 28 de diciembre, que recoge los presupuestos generales del Estado para el año 2007 (disposición final 14ª).

### 2.2.2. Legislación específica para casinos

Los casinos de juego se definen en el artículo 1 de la Orden del Ministerio de Interior de 9 de enero de 1979, por la que se aprueba el reglamento de casinos de juego, como *“aquellos establecimientos dedicados especialmente a la práctica de juegos de suerte, envite o azar de los incluidos en el Catálogo de Juegos”* (publicada en el BOE nº 20, de 23 de enero de 1979). El cuadro 16 recoge la legislación específica para casinos vigente en cada CC.AA.

**Cuadro 16.** Legislación específica de Casinos por CC.AA. (Fuente: Palomar, 2006)

<b>COMUNIDAD AUTÓNOMA</b>	<b>DECRETO</b>	<b>TÍTULO</b>
<b>Andalucía</b>	Decreto 250/2005 de 22 de noviembre	Aprueba el Reglamento de máquinas recreativas y de azar, de salones recreativos y de juego, y del registro de empresas de juego de la Comunidad Autónoma de Andalucía
	Decreto 305/2003 de 21 de octubre	Regula el régimen aplicable a las modalidades del Punto y Banca
<b>Aragón</b>	Decreto 198/2002 de 11 de junio	Aprueba el reglamento de Casinos de juego
	Decreto 173/2001 de 4 de septiembre	Regula las condiciones para la autorización de instalaciones de Casinos de juego en la Comunidad Autónoma de Aragón
<b>Principado de Asturias</b>	Decreto 96/2002 de 18 de julio	Aprueba el reglamento de Casinos de juego del Principado de Asturias
<b>Islas Baleares</b>	Decreto 34/1996 de 7 de marzo	Aprueba el reglamento de Casinos de juegos
<b>Canarias</b>	Decreto 204/2001 de 3 de diciembre	Aprueba el reglamento de Casinos de juego de la Comunidad Autónoma de Canarias
<b>Cantabria</b>	Decreto 127/2002 de 24 de octubre	Aprueba el reglamento de Casinos de juego
<b>Castilla-La Mancha</b>	Decreto 90/2000 de 11 de abril	Aprueba el reglamento de Casinos de juego de Castilla-La Mancha
<b>Castilla y León</b>	Decreto 1/2008 de 10 de enero	Aprueba el reglamento regulador de los Casinos de juego
<b>Cataluña</b>	Decreto 204/2001 de 24 de julio	Aprueba el reglamento de Casinos de juego
	Decreto 386/2000 de 5 de diciembre	Aprueba el catálogo de juegos que pueden practicarse exclusivamente en los Casinos de juego
<b>Extremadura</b>	Decreto 115/2000 de 16 de mayo	Aprueba el reglamento de Casinos de juego de la Comunidad Autónoma de Extremadura
<b>Galicia</b>	Decreto 112/2005 de 14 de abril	Aprueba el reglamento del Póker para los Casinos de juego de la Comunidad Autónoma de Galicia.
<b>Comunidad de Madrid</b>	Decreto 58/2006 de 6 de julio	Aprueba el reglamento de Casinos de juego en la Comunidad de Madrid
<b>Región de Murcia</b>	Decreto 26/1996 de 29 de mayo	Reglamento de Casinos de juego
<b>La Rioja</b>	Decreto 52/2001 de 7 de diciembre	Aprueba el reglamento de Casinos de La Rioja
<b>Comunidad Valenciana</b>	Decreto 116/2006 de 28 de julio	Aprueba el reglamento de Casinos de juego de la Comunidad Valenciana

### **3. Cifras generales de juego en España.**

Para conocer la realidad económica del sector del juego en España, es básica la consulta del Informe Anual de Juego que emite el Ministerio de Interior. El objetivo de este informe es proporcionar una visión general de la actividad del juego en España, impulsando un conocimiento más preciso y científico de los juegos y sus mercados, la forma de interacción y la competencia en un mismo mercado. Dicho informe constituye una herramienta eficaz para los agentes económicos, los analistas y todos aquellos que deseen conocer la realidad del sector económico del juego en el país. Los datos correspondientes a 2010 detallan las cifras de un mercado que moviliza unos 27338 millones de euros al año y proporciona más de 100000 empleos directos.

Los juegos de suerte, envite y azar se subdividen en tres grandes bloques atendiendo a su tipo de gestión:

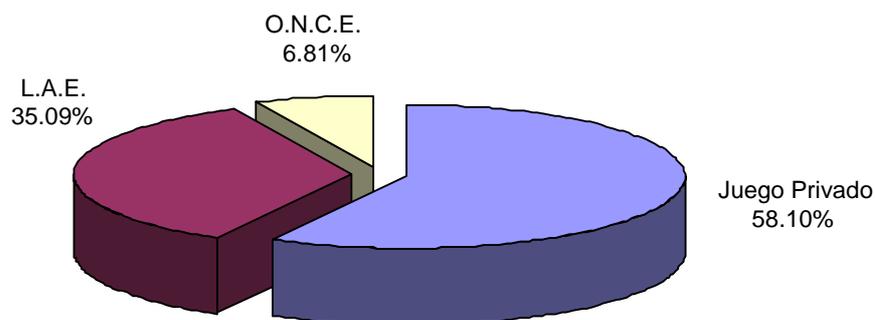
A) Juegos desarrollados por empresas de índole privada: que se explotan en establecimientos adecuados a su finalidad, tales como casinos, bingos y salones de juego o establecimientos de hostelería.

B) Los de gestión estatal, encomendados a la Entidad Pública Empresarial (hoy, Sociedad Estatal) Loterías y Apuestas del Estado (en adelante LAE), entre los que se distinguen "juegos pasivos" (lotería nacional sábado y jueves) y "juegos activos" (primitivas y quinielas en sus diferentes modalidades).

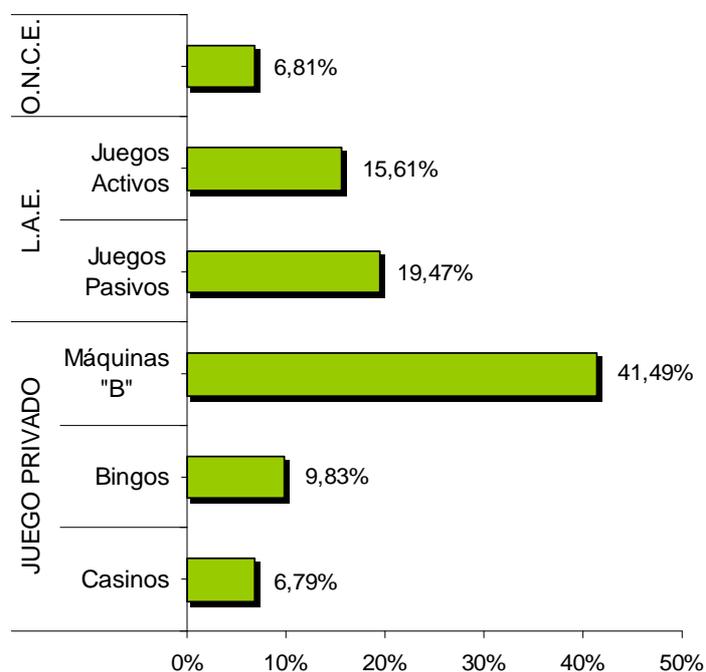
C) Los gestionados mediante autorización administrativa especial por la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), que engloban: Cupón Diario, Cuponazo, Super Cupón fin de semana, Extraordinario, 7/39 y Lotería Instantánea.

La importancia de cada uno de los juegos, en función de la cantidad de dinero que mueve cada uno de ellos, se representa a través de las Figuras 16 y 17.

**Figura 16.** Importe estimado de cantidades jugadas en 2010 en España: distribución porcentual (Fuente: Informe Anual de Juego 2010)

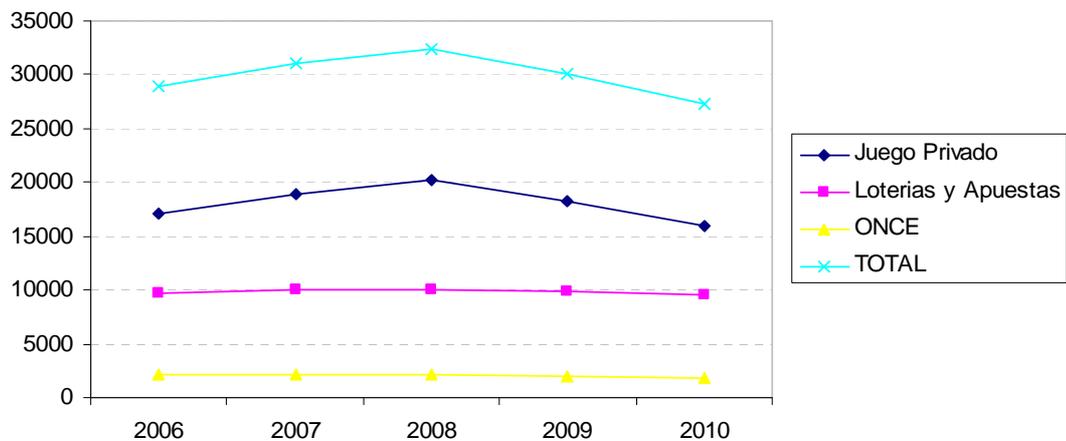


**Figura 17.** Importe estimado de cantidades jugadas en 2010 en España: desglose según el tipo de gestión (Fuente: Informe Anual de Juego 2010)



No obstante, las cantidades jugadas han ido variando en los últimos años. De manera que, tal como se aprecia en la Figura 18, existe una curva que asciende hasta 2007 para descender después.

**Figura 18.** Evolución de cantidades jugadas de 2006 a 2010 (Fuente: Informe Anual de Juego 2010)



Revisando el porcentaje de variación de cada uno de los juegos (ver Tabla 1), se aprecia que el mayor descenso desde 2007 lo ha sufrido el juego privado. En concreto, son bingos y casinos los que en cinco años han visto reducida la cantidad de dinero apostado en sus instalaciones en un 25%.

**Tabla 1**

Porcentaje de variación entre los años 2005 y 2010

	año 2006	Var.% 2005/2006	Var.% 2006/2007	Var.% 2007/2008	Var.% 2008/2009	Var.% 2009/2010	Var.% 2006/2010
<b>Juego privado</b>							
Casinos	2460	0.62	3.70	-10.35	-12.94	-6.71	-24.50
Bingos	3694	-3.64	-0.89	-7.82	-14.37	-8.28	-27.24
Máquinas "B"	10939	1.60	15.43	14.82	-7.82	-15.16	3.65
Subtotal	17093	0.50	10.21	7.01	-9.51	-13.13	-7.08
<b>Loterías y Apuestas del Estado</b>							
Juegos pasivos	5453	4.19	4.79	-1.20	-3.90	-1.88	-2.37
Juegos activos	4194	3.02	1.86	3.06	0.38	-3.41	1.78
Subtotal	9647	3.69	3.50	0.63	-2.03	-2.56	-0.57
<b>Organización Nacional de Ciegos Españoles</b>							
ONCE	2142	5.84	1.07	-2.98	-5.70	-5.94	-13.02
Total General	28882	1.93	7.30	4.26	-6.80	-9.20	-5.34

## **4. Juegos gestionados por el sector privado: Casinos**

### 4.1. Distribución territorial

La información que se presenta en este apartado incluye a treinta y nueve casinos y cuatro salas apéndices, que son aquellas locales de juego que dependen administrativamente de un casino principal.

De los treinta y nueve casinos y cuatro salas apéndices que operan en la geografía española, son las Islas Canarias aquellas que cuentan con mayor cantidad de centros de juego, con un 18% del total, siendo su presencia nula en otras Comunidades como Navarra y Castilla-La Mancha. Por lo que, es evidente la asociación de esta actividad con el sector turístico y la idiosincrasia de cada localidad. En el Cuadro 17 se representa la distribución de casinos de azar por CC.AA.

En los siguientes gráficos se recoge la relación de visitantes y recaudación en cada CC.AA., de manera que, se puede establecer el perfil de los clientes de cada una de estas zonas.

**Cuadro 17.** Distribución geográfica de casinos por CC.AA.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	NOMBRE
ANDALUCÍA	"Casino Nueva Andalucía Marbella, S.A.". Marbella (Málaga) "Casino de Juego de Torrequebrada, S.A.". Benalmádena (Málaga) "Bahía de Cádiz. Casino Parque, S.A.". Puerto de Santa María (Cádiz) "Gran Casino Aljarafe". Aljarafe (Sevilla)
ARAGÓN	"Casino de Zaragoza"
ASTURIAS	"Casino de Asturias". Gijón
BALEARES	"Casino Marítimo". Mahón (Menorca) "Sporting Club Sol de Mallorca, S.A.". Calviá (Mallorca) "Casino de Ibiza, S.A."
CANARIAS	"Casino de Taoro, S.A.". Puerto de la Cruz (Tenerife) "Casino Playa de las Américas, S.A.". Adeje (Tenerife) "Casino de Santa Cruz, S.A.". Tenerife "Casino de Gran Canaria, S.A.". Gran Canaria "Casino Tamarindos, S.A.". San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria) "Oasis Gran Casino". Lanzarote "Costa Melonera". Gran Canaria
CANTABRIA	"Gran Casino del Sardinero, S.A.". Santander
CASTILLA Y LEÓN	"Casino de Castilla-León, S.A.". Boecillo (Valladolid) "Casino del Tormes". Salamanca "Casino Conde Luna". León
CATALUÑA	"Gran Casino de Barcelona, S.A." "Casino Castillo de Perelada, S.A." (Gerona) "Casino Tarragona" "Gran Casino Costa Brava". Lloret del Mar (Gerona)
EXTREMADURA	"Gran Casino de Extremadura". Badajoz
GALICIA	"Casino del Atlántico, S.A.". (La Coruña). "Casino de La Toja, S.A.". El Grove (Pontevedra)
LA RIOJA	"Electra Rioja Gran Casino". Logroño
MADRID	"Casino de Juego Gran Madrid, S.A.". Torreldones "Gran Casino de Aranjuez". Aranjuez (Madrid)
MURCIA	"Gran Casino de Murcia" "Gran Casino Cartagena"
PAÍS VASCO	"Nuevo Gran Casino del Kursaal de San Sebastián, S.A."(Guipúzcoa) "Gran Casino Nervión". Bilbao (Vizcaya)
COMUNIDAD VALENCIANA	"Casino Monte Picayo, S.A.". Puzol y Sala Apéndice Gandía (Valencia) "Casino Mediterráneo." Sala Apéndice en Villajoyosa y Sala Apéndice en Torrevieja. (Alicante) "Gran Casino Castellón" y Sala Apéndice en Peñíscola (Castellón)
CEUTA	"Gran Casino de Ceuta"
MELILLA	"Gran Casino de Melilla"

Tal como se expone en Palomar (2006) cada CC.AA. planifica los juegos y apuestas en su territorio, lo que deberán realizar teniendo en cuenta *"la realidad y la incidencia social del juego y de las apuestas, su repercusiones económicas y tributarias, y la necesidad de diversificar el juego"* (pp. 491).

Respecto a apertura de nuevos casinos es responsabilidad de las Comunidades el control y la limitación de las autorizaciones de instalación de este tipo de establecimientos de juego durante un período concreto.

Esta planificación suele recoger la distribución, la ubicación y la normativa que regirá el concurso público al que se someten la concesión de nuevas autorizaciones. La convocatoria de dicho concurso público se realizará mediante orden del director del departamento competente en materia de juego, e incluirá las bases que lo regulan y los criterios objetivos que se tendrán en consideración en la baremación de las candidaturas. En la resolución del concurso algunos de los criterios que suelen aplicar son los siguientes: el interés turístico del proyecto, la calidad de la instalación y la oferta de ocio complementaria, el programa de inversión, la generación de empleo y las medidas propuestas para apoyar la estabilidad y calidad del mismo, las medidas de control y seguridad previstas, el informe del Ayuntamiento del municipio donde se pretenda instalar y el interés urbanístico global del proyecto.

#### 4.2. Estadísticas de casinos

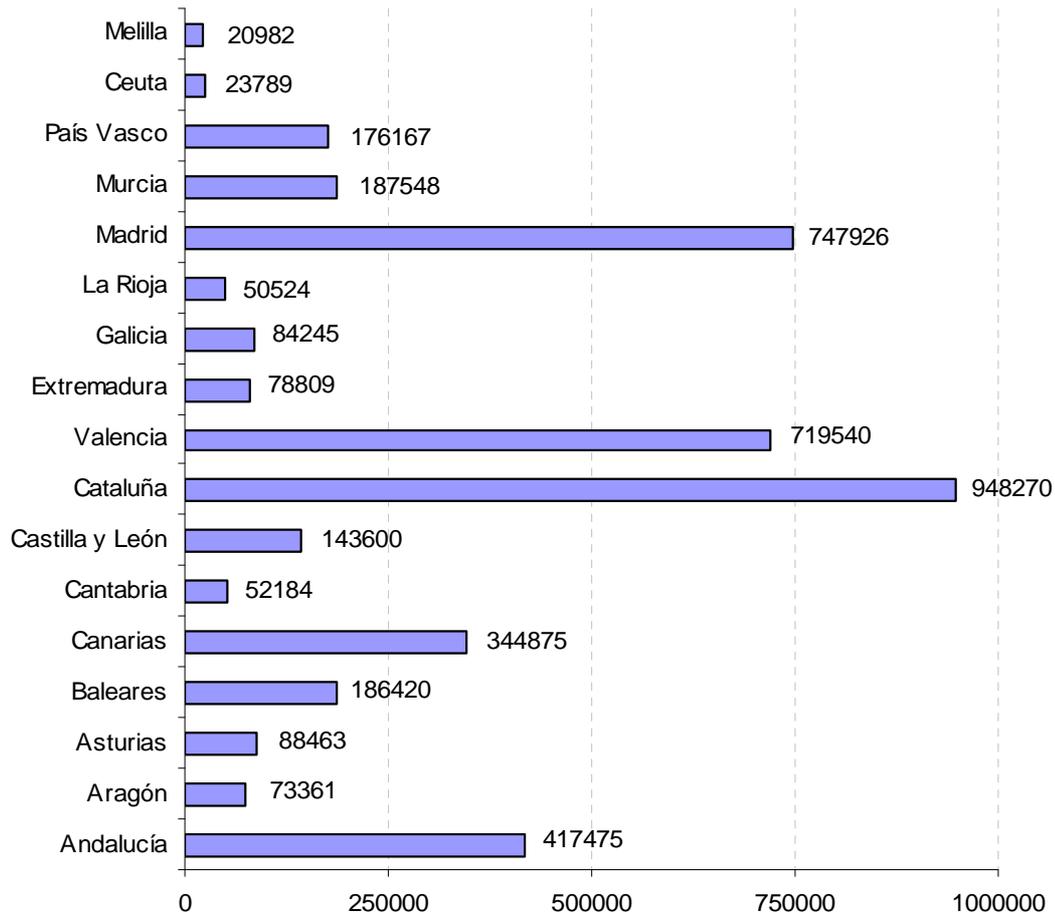
Respecto al número de visitas<sup>2</sup>, tomando datos del conjunto de CC.AA., presenta un crecimiento permanente desde el año 2004. Los casinos que están fuertemente en alza son los de Cataluña y

---

<sup>2</sup> Se considera la cantidad total de visitas recibidas por los casinos, y no el número de visitantes que las han realizado, de forma que una misma persona computaría tantas veces como acuda a un establecimiento.

Comunidad Valenciana. El contrapunto, con un descenso importante de la cantidad de visitantes, son los de Canarias y Castilla y León (ver Figura 19).

**Figura 19.** Cantidad de visitas recibidas por CC.AA. (Fuente: Informe Anual de Juego 2010)



En relación a los ingresos del casino, se pueden diferenciar cuatro fuentes principales: la primera el juego de sala (mesas de cartas/dados/ruleta), las máquinas recreativas tipo "C" (son exclusivas de casinos, ya que tienen la particularidad de no tener un premio programado, por lo que no cumplen ningún porcentaje de devolución), las propinas y el pago por la entrada. Para revisar la evolución desde 2007 ver la Tabla 2 y la Figura 20.

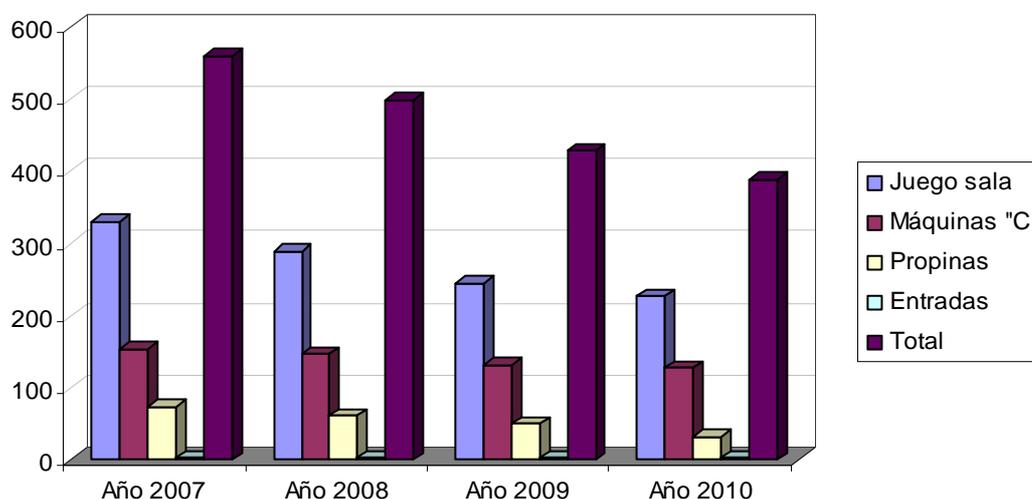
**Tabla 2**

Variación en los ingresos de casinos

	Año 2007	Var. %	Año 2008	Var. %	Año 2009	Var. %	Año 2010	Var. %
Juego sala	330.7	0.3	289.02	-12.06	245.42	-15.09	227	-7.51
Máquinas "C"	153.4	3.62	146.1	-4.76	131.57	-9.95	126.99	-3.48
Propinas	72.85	2.06	61	-16.27	49.40	-19.02	31.27	-36.7
Entradas	2.95	-5.45	2.6	-11.86	2.32	-10.77	2.56	10.34
Total	559.9	1.27	498.72	-10.93	428.71	-14.04	387.82	-9.54

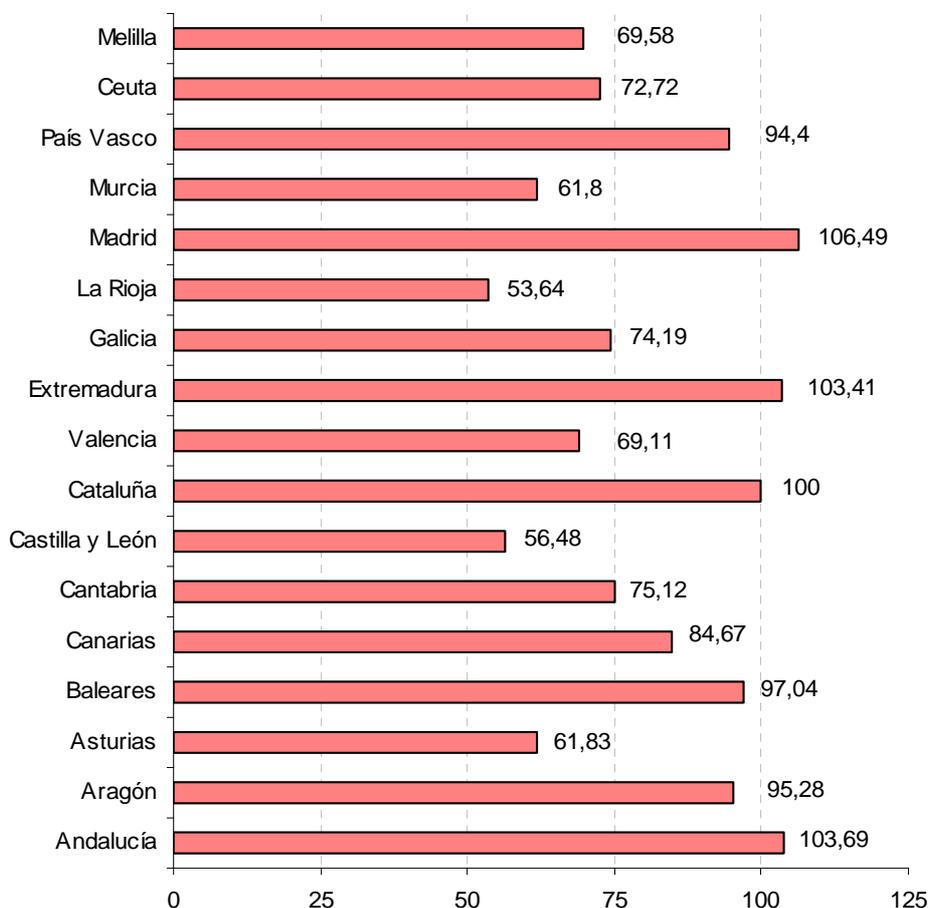
Nota: datos en millones de euros

**Figura 20.** Gráfico de la evolución de los ingresos de casinos



La distribución de los ingresos por juego se concentra en las autonomías de Andalucía, Cataluña, Madrid y Valencia, que con trece casinos reúnen el 71.33% del total.

Con el número de visitas que recibe cada casino y la cantidad de ingresos, se calcula el gasto medio efectuado por los visitantes (ver Figura 21). Según los datos de 2010, el gasto medio en juegos de sala supone el 58.53% del gasto total, en máquinas "C" el 29.23%, y el restante en propinas y entradas. El desembolso medio por visita ha decrecido en el último año en 14836 euros, repartido de la siguiente forma: el gasto en juego disminuye 7.34 euros, 2.72 euros el de máquinas "C" y 4.77 euros entre entradas y propinas.

**Figura 21.** Distribución del gasto medio por visita en cada CC.AA.

### 4.3. Funcionamiento de las salas de juego

Las zonas del casino en la que el personal de juego desempeña su labor se denominan salas de juego. Habitualmente existe una sala principal en la que se ubican mesas y máquinas de juego, con una antesala en la que, en función de la región está permitida la instalación de ciertas actividades: ruleta de la fortuna, bola y/o máquinas tipo "C". Para la práctica de juegos se podrán autorizar también salas privadas anexas. En relación al área de hostelería, se suele ofrecer el servicio de cafetería, bar y/o restaurante.

Puede ocurrir que bingo y casino coincidan en el mismo emplazamiento, no obstante, son actividades independientes que requieren permisos diferentes.

El horario de apertura y cierre de las instalaciones del casino está sometido, no sólo a la normativa concreta para casinos, sino también a la regulación autonómica que rige los horarios de los establecimientos públicos, de exhibición, de espectáculo y de azar.

El cómputo de horas anual para los trabajadores a jornada completa ronda las 1792 horas de trabajo efectivas por año. Se procura ajustar los turnos semanales para proporcionar descansos de dos jornadas cada semana.

Hay que tener en cuenta que muchos de estos establecimientos habitualmente abren todos los días del año, haciendo los necesarios ajustes de personal según su zona de ubicación, temporada, días de la semana, concurrencia de grupos, espectáculos, promociones, etc.

Se fomenta que el acceso de nuevos trabajadores en el área de juego se haga pasando un período previo formativo en la Escuela de crupieres. Estas instalaciones suelen ubicarse dentro del propio casino y están tuteladas por el personal experimentado de la plantilla. Este requisito formativo sólo es indispensable para aquellos trabajadores de sala que carezcan de la práctica necesaria o cuando los empleados aprenden destrezas de juegos que no dominan.

La promoción dentro de una categoría y el ascenso a una categoría superior tiene lugar como resultado de las valoraciones realizadas por la Dirección atendiendo a cuestiones tanto técnicas como genéricas, por ejemplo, sentido de la responsabilidad o trato con el cliente. Es conveniente señalar que, la promoción interna es la principal fuente para cubrir posiciones de rango superior, pues para el desempeño de puestos en el área de juego se requieren habilidades técnicas, que

proceden en su mayoría de la práctica y el ejercicio continuado de la tarea.

El órgano competente es que autoriza los juegos a practicar, el número de mesas de cada uno de ellos, así como los límites mínimos y máximos de las apuestas. El personal de sala que atiende cada mesa oscila entre dos y cuatro personas según el juego. Cada miembro del equipo atiende un aspecto concreto de la actividad, debiendo mantener una coordinación permanente para alcanzar los objetivos de la organización. Durante la jornada se realizan descansos periódicos para evitar fallos de atención o que disminuya el ritmo de las partidas. A continuación se revisa los juegos que puede poner a disposición de sus clientes un casino.

#### 4.4. Catálogo de juegos

Los establecimientos de casinos disponen de autorización para ofertar una serie exclusiva de juegos, a los que no se puede apostar en ningún otro tipo de locales. Así por ejemplo, las partidas de ruleta o de póquer sólo serían legales en estos establecimientos. En el Cuadro 18 se recoge el Catálogo de juegos vigente actualmente en España.

**Cuadro 18.** Juegos exclusivos para casinos (Fuente: Catálogo de Juegos y Apuestas de en Castilla La-Mancha, aprobado en el Decreto 292/2007)

<b>JUEGO</b>	<b>MODALIDAD</b>
RULETA	Ruleta rápida Ruleta a un paño Ruleta a dos paños Ruleta de la fortuna
RULETA AMERICANA DE UN SOLO CERO	Ruleta americana de doble cero Ruleta rápida
BOLA O BOULÉ	Bola de un paño Bola a dos paños
DADOS O "CRAPS"	"Sic Bo"
TREINTA Y CUARENTA	-
PUNTO Y BANCA	Mini punto y banca Mini punto y banca
FERROCARRIL, BACARRÁ O CHERMIN DE FER	-
BACARRÁ A DOS PAÑOS	Banca limitada Banca libre o abierta
PÓQUER	Póquer de contrapartida:
	Póquer sin descarte Póquer "Trijoker" Póquer "Let it ride" Póquer de tres cartas Póquer "Caribbean Stud Poker" Póquer "Texas Hold'em bonus poker" "Pai gow poker" "Pai gow domino"
	Monte y banca
	Póquer de círculo:
	Póquer cubierto de cinco cartas con descarte Póquer descubierto: "Seven Stud Poker" "Omaha" "Hold'em" "Five Stud poker" Póquer sintético
MÁQUINAS DE JUEGO TIPO "C"	Máquinas de juego exclusivas para casinos (sin porcentaje de devolución predeterminado)
"KENO"	Es una modalidad de lotería jugada sobre 80 números, en la que los participantes tratan de adivinar qué número o números serán extraídos en cada partida

Salvo alguna excepción, como por ejemplo el *keno* que es exclusivo de Castilla-La Mancha, la mayoría de juegos mencionados están permitidos en todas las CC.AA., así como en la normativa estatal.

#### 4.5. Empleados del sector de juego

Respecto al número de trabajadores afiliados al sistema de la Seguridad Social en alta laboral, según la división CNAE-2009<sup>3</sup>, los datos de la Encuesta de Población Activa de 2010 (Ministerio de Trabajo en Inmigración) se recogen en la Tabla 3.

**Tabla 3**

Media anual de asalariados del sector privado por actividad y CNAE 92

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
	En miles		Absolutas			Relativas		
	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
TOTAL	12618.6	12217.2	-124.4	-1104	-401.4	-0.9	-0.8	-3.2
SECTORES								
Agrario	416.1	438.6	-32.1	1	22.4	-7.2	0.2	5.4
Industria	2431.6	2304.7	-25	-371.1	-126.9	-0.9	-13.2	-5.2
Construcción	1434.7	1221.8	-266.3	-480.5	-212.9	-12.2	-25	-14.8
Servicios	8836.1	8252.1	199	-253.4	-83.9	2.4	-2.9	-1
CNAE 92								
Actividades de juegos de azar y apuestas	51.1	62.3	15,75	-1.1	11.2	43.1	-2.1	21.9

El artículo 44 del Decreto 96/2002 de 18 de julio establece tres categorías. Dirección, constituida por el director de juegos, subdirectores y miembros del Comité de dirección, así como por los cargos directivos de la sociedad titular del casino. Personal de juego, formado por todo el personal que presta sus servicios directamente relacionados con el desarrollo de los juegos. Y área de servicios, que se considera el resto de personal.

<sup>3</sup> Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Las clasificaciones estadísticas son estructuras elaboradas con el objeto de poder agrupar unidades homogéneas, según un criterio definido, en una misma categoría.

#### 4.5.1. Perfil profesional del personal

El Real Decreto 561/2011, de 20 de abril complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de la cualificación específica para las actividades relacionadas con el juego en mesas de casinos (ver Cuadro 19).

**Cuadro 19.** Cualificación Profesional para el juego en mesas de casinos

<b>CUALIFICACIÓN PROFESIONAL: ACTIVIDADES PARA EL JUEGO EN MESAS DE CASINOS</b>
<p><b>Familia Profesional:</b></p> <p>Hostelería y Turismo</p>
<p><b>Sectores Productivos:</b></p> <p>Esta cualificación se ubica en el sector de juegos de azar y recreativos, en el subsector de casinos de juego</p>
<p><b>Ámbito Profesional:</b></p> <p>Desarrolla su actividad profesional tanto en grandes como en medianas empresas de casinos de juego del sector privado, realizando sus funciones como jefe de mesa, supervisando a un crupier o como crupier, bajo la supervisión de un jefe de sala o superior jerárquico equivalente.</p>
<p><b>Competencia general:</b></p> <p>Facilitar el desarrollo de los juegos de Black Jack, Póquer con descarte y Póquer sin descarte, Punto y banca, Ruleta americana y Ruleta francesa, arbitrando y garantizando la transparencia de los mismos en todo momento y realizando sus operaciones auxiliares, revisando las apuestas, conduciendo los juegos y abonando a los clientes los premios correspondientes a las apuestas ganadoras, respetando en todo momento la normativa vigente y bajo la supervisión del superior jerárquico, en el marco de los procedimientos de la organización y de la prevención de riesgos laborales.</p>
<p><b>Unidades de competencia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1)</b> Realizar operaciones complementarias a la conducción de juegos de mesa en casinos.</li><li><b>2)</b> Conducir el juego de Black Jack.</li><li><b>3)</b> Conducir los juego de Póquer con descarte y Póquer sin descarte.</li><li><b>4)</b> Conducir el juego de Punto y banca.</li><li><b>5)</b> Conducir los juegos de la Ruleta americana y Ruleta francesa.</li><li><b>6)</b> Supervisar el desarrollo de juegos de mesa en casinos.</li><li><b>7)</b> Comunicarse con diferentes interlocutores habituales en establecimientos de juegos de azar.</li></ol>

Respecto al perfil y los valores profesionales de los empleados que forman la plantilla de un casino estará relacionado con los principios y

objetivos que se marque la organización. A modo de ejemplo, se presenta a continuación la matriz axiológica descrita por Jessica Coque Velásquez en 2007, para el Hotel Casino Salinas S.A., uno los grandes casinos de Ecuador (Cuadro 20).

**Cuadro 20.** Matriz axiológica del Hotel Casino Salinas (Fuente: Coque, 2007)

		ELEMENTOS DE INTERACCIÓN						
		Cliente externo	Proveedor	Personal interno	Socios o accionistas	Otras empresas del sector	Gobierno	Entidades reguladoras
<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	Trabajo en equipo		X	X	X		X	X
	Eficacia en el desempeño	X	X	X	X		X	X
	Competitividad	X	X	X		X		
	Diferenciación	X	X			X		
	Calidad del servicio	X	X	X	X			
	Interacción con el cliente	X		X	X			
	Confianza	X	X	X	X		X	X
	Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
	Respeto	X	X	X	X	X	X	X
	Honestidad	X	X	X	X		X	X
	Innovación	X	X	X	X		X	X
	Transparencia	X	X	X	X		X	X

Dicha autora define los principios y valores del siguiente modo:

- Trabajo en equipo: coordinación entre la labor de todo el personal del casino priorizando los objetivos comunes.
- Eficacia en el desempeño: respuesta rápida y resolutive a las peticiones de los clientes y anticipación de las necesidades de los usuarios.
- Competitividad: mantener unos estándares constantes que hagan destacar a la organización en la comparativa con otras instalaciones similares.

- Diferenciación: aportar un servicio profesional e individualizado que satisfaga a los clientes.
- Calidad del servicio: actuar y procurar que tanto a proveedores como a personal interno cumplan los procedimientos de calidad.
- Interacción con el cliente: actuar de forma proactiva y cercana con el cliente, buscando siempre conseguir el máximo de satisfacción con el servicio recibido.
- Confianza: el cumplimiento de normativas, plazos y procedimientos genera un clima de confianza. Transmitir seguridad para que nuestra imagen transmita garantía de un buen trabajo.
- Responsabilidad: en el desempeño de todas y cada una de las tareas que nuestro puesto tiene encomendado.
- Respeto: conocer y respetar los principios y valores de la compañía.
- Honestidad: actuar con honradez e integridad.
- Innovación: proponer, desarrollar y participar activamente en mejoras tecnológicas para la compañía.
- Transparencia: claridad en la gestión, transmisión de información veraz y contrastable.

De forma que, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la orientación al cliente y la iniciativa son las competencias básicas que este casino requiere de sus empleados. Estas destrezas profesionales se pueden sintetizar en dos.

La primera, sería trabajo en equipo, pues dicho constructo es dinámico y multidimensional, por lo que engloba otras habilidades (Kahn y McDonough, 1997; Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001). Por ejemplo, Salas, Burke y Cannon-Bowers (2000) consideran que está integrado por ocho elementos: la adaptabilidad, la coordinación, la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la conciencia situacional y la retroalimentación positiva. Por tanto, se puede interpretar que un trabajador con

capacidad de colaboración tendrá suficiente habilidad para solucionar problemas y demostrará iniciativa en las tareas comunes. Esta competencia es más relevante cuando se desempeñan tareas con algo grado de interdependencia entre las aportaciones individuales y el equipo es de mayor tamaño (LePine y Piccolo, 2008). Debido a esta representatividad y a que es una habilidad difícil de entrenar pero básica para la efectividad organizacional, se suele tener en cuenta en las decisiones de selección y asignación de puesto (Bedwell, Wildman, DiazGranados, Salazar, Kramer y Salas, 2012).

La segunda competencia clave sería la orientación al cliente, pues la calidad en el servicio y no sólo en el producto, es reconocida como un factor determinante en los negocios (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985; Zeithaml, Berry, Parasuraman y 1996). La atención que el usuario recibe condiciona, tanto de forma directa como indirecta, su fidelidad con la empresa (Olsem 2002). Numerosos estudios analizan la relación entre calidad del servicio y lealtad del cliente (Caruana, 2002; McMullan y Gilmore, 2003; Olsem, 2002). Aunque son escasos aquellos que profundizan en el sector de casinos de juego, éstos coinciden en destacar el papel que juega en la fidelización de los visitantes (Chen McCain, Jang, Hu, 2005; Loveman, 2003).

#### 4.5.2. Organización de la plantilla y descripción de puestos del casino

A continuación se revisan las categorías y funciones del personal básico de casinos, teniendo en cuenta que puede variar su denominación o alguna tarea concreta en función de la normativa específica por CC.AA. o por el convenio colectivo propio de la empresa. En la elaboración del Cuadro 21 se utiliza como referencia el convenio de las empresas Gran Casino de Barcelona, SAU; Casino Lloret de Mar, SAU; y Casino Castillo de Perelada, SAU, vigente para los años 2007-2010 (publicado en el Diario Oficial de la Generalidad de Cataluña nº 5012 del 20 de noviembre de 2007).

**Cuadro 21.** Categorías profesionales de Casino (Fuente: Convenio colectivo para las empresas Gran Casino de Barcelona, SAU; Casino Lloret de Mar, SAU, y Casino Castillo de Perelada, SAU, años 2007-2010)

<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>JUEGO</b>	Dirección	Director de juegos Comité de Dirección Subdirector
	Personal de Sala	Inspector Principal Inspector Jefe de mesa Crupier Aspirante crupier Valet
	Personal de Caja	Inspector de caja Jefe de caja Responsable de caja Cajero Aspirante cajero
	Personal de Recepción	Inspector de recepción Jefe de recepción Responsable de recepción Recepcionista Aspirante recepcionista
	Personal de Supervisión y control	Inspector de seguridad Jefe de supervisión y control Operador de supervisión y control Aspirante operador
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Administración	Jefe equipo administrativo Subjefe equipoadministrativo Oficial administrativo 1ª Oficial administrativo 2ª Auxiliar administrativo
	Almacén	Jefe de almacén Almacenero Auxiliar de almacén
<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>	Hostelería	Personal de restaurantes, bares y similares Personal de cocina Repostería
	Servicios generales	Personal de mantenimiento Personal de seguridad Limpieza y lavandería Jardinería Personal subalterno

En la plantilla del casino se distinguen cuatro grupos fundamentales: dirección, personal de juego, administración y servicios complementarios. Al primero de ellos le corresponde la dirección de los juegos y el control de su desarrollo, sin perjuicio de las facultades generales que correspondan a los órganos de dirección o administración de la sociedad titular. El director de juegos podrá ser auxiliado por un Comité y por uno o varios subdirectores. Los miembros del comité de dirección, así como los subdirectores, habrán de ser nombrados por el Consejo de Administración de la sociedad o por el órgano o persona a quien estén delegadas las facultades del mismo. Dicho nombramiento requerirá la aprobación de la Consejería competente en materia de casinos, juegos y apuestas, pudiendo ésta ser revocada en caso de incumplimiento grave de sus funciones.

Estos órganos de dirección son los responsables de la ordenación y la correcta explotación de los juegos ante la Administración y la sociedad titular, de gestionar el personal y de custodiar el material y la documentación reglamentaria.

El segundo grupo de personal de juego está formado por los trabajadores de sala, caja, recepción, animación y promoción, y por el equipo de supervisión y control. A continuación se delimitan las tareas y responsabilidades asociadas a cada categoría.

#### A) Personal de sala

Inspector principal: excepcionalmente puede sustituir al director de juego, subdirectores o a miembros del comité de dirección, según el artículo 49.2 del reglamento de casinos de juego.

Inspector: es responsable ante la dirección de organizar y controlar el comienzo, desarrollo y cierre de la partida o partidas a él asignadas, de modo que, se cumplan con total garantía las normas o manuales de procedimiento y la legislación vigente. Asimismo, le incumbe la resolución de las incidencias que puedan darse en la sala

como resultado del desarrollo de las partidas, acudiendo a sus superiores cuando los poderes discrecionales que se le hayan fijado no basten para resolver el caso.

**Jefe de mesa:** dirige y controla el comienzo, desarrollo y cierre de las partidas, al objeto de asegurar el más alto nivel de eficiencia, seguridad y servicio al cliente de acuerdo con las normas o manuales de procedimiento y la legislación vigente.

**Crupier** (cilindrista, tallador, *stickman*, extremo de mesa, cambista, auxiliar, etc.): controla las operaciones de la partida, con la finalidad de que éstas se ajusten a la normativa estipulada.

**Aspirante crupier:** una vez superada la formación teórica impartida en la escuela de crupieres de los casinos, realiza la práctica de los estudios recibidos bajo la tutela de los crupieres del centro, quienes les prestarán la asistencia y orientación permanente.

**Valet:** realiza funciones de apoyo general, mantiene el buen estado, limpieza de los equipos y mantenimiento de los locales abiertos al público y proporciona constante atención y servicio a los visitantes.

## B) Personal de caja

La programación y realización de las operaciones y mantenimiento de las máquinas de azar suelen quedar englobadas en las funciones de caja.

**Inspector de caja:** coordina y dirige la labor de las cajas de los casinos, definiendo los sistemas y métodos de trabajo más adecuados. Es responsable también de las relaciones económico-financieras con los clientes, en el marco de las directrices que se establezcan.

Jefe de caja: organizar, dirigir y controlar la labor de los cajeros del casino, velando por el cumplimiento de los protocolos establecidos.

Responsable de caja: coordina y dirige la labor de las cajas de los casinos, cumpliendo y haciendo cumplir los sistemas y métodos de trabajo adecuados.

Cajero: realiza las actividades de la administración contable del casino, y, especialmente del control, inventario, cobros y pagos, cambio de dinero y fichas, recuento de todos los juegos y máquinas recreativas y de azar, así como la correcta operación y funcionamiento de las mismas en el propio establecimiento, y las operaciones generales y específicas de los clientes.

Aspirante cajero: trabaja bajo la tutela de los cajeros del centro, quienes le prestarán la asistencia y orientación que requiere su limitada experiencia práctica.

### C) Personal de recepción

Inspector de recepción: coordina y desarrolla aquellas actividades, manifestaciones y relaciones que tienen como objetivo asegurar no sólo la asistencia del público al casino sino también que los clientes se encuentren adecuadamente atendidos al objeto de maximizar su satisfacción y asiduidad.

Jefe de recepción: organiza, dirige y controla la labor de los recepcionistas del casino, así como hace cumplir las normas o manuales de procedimiento y la legislación vigente.

Responsable recepción: realiza las labores de jefe de recepción en ausencia de éste, coordinando las tareas de recepción.

Recepcionista: aplica los protocolos establecidos para facilitar la captación, admisión y control de los clientes. Estas operaciones comprenden entre otras, la emisión de tarjetas o tiques de entrada, la comprobación de ficheros, cobro de entradas y/o funcionamiento de servicios anexos (guardarropía, teléfonos).

Aspirante recepcionista: trabaja bajo la tutela directa de los recepcionistas del centro.

#### D) Personal de supervisión y control

Inspector de seguridad: es la persona que en situaciones excepcionales sustituye al director de seguridad.

Jefe de supervisión y control: realiza la coordinación y seguimiento de las funciones de supervisión y control necesarias para que las operaciones del casino se desarrollen de acuerdo con las normas, manuales de procedimiento y la legislación.

Operador de supervisión y control: es el empleado que vigila las operaciones realizadas en el casino mediante los sistemas técnicos que la empresa considere necesarios, para que éstas se desarrollen adecuadamente

Aspirante supervisión y control: desempeña el puesto a un nivel básico que precisa verificación.

#### E) Administración

Formado por personal de administración y almacén. Este grupo como el siguiente no se comentarán en detalle, ya que las tareas que los caracterizan son similares a puestos con la misma denominación en cualquier otro centro de trabajo (hoteles, bares, restaurantes, salas de fiestas...)

F) Servicios Complementarios

Incluye tanto puestos de hostelería como aquellos propios de mantenimiento y limpieza de instalaciones.



# **PARTE EMPÍRICA**



## **IV. Objetivos**



Este estudio se centra en el sector de juego español, en concreto en los casinos, por dos razones fundamentales. La primera radica en el escaso número de investigaciones que versan sobre su personal laboral, pues es frecuente que este tipo de organizaciones dirija su interés hacia estudios centrados en el comportamiento de los clientes (Loveman, 2003; Chen McCain, Jang y Hu, 2005). Y el segundo motivo reside en la importancia de la plantilla del casino como factor diferenciador y competitivo (Bartram, Roberson, y Callinan, 2002), en un sector delimitado y restringido por una minuciosa legislación estatal y autonómica que unifica gran cantidad de las características de las salas de juego.

## **1. OBJETIVO GENERAL**

En el momento actual, la labor de los equipos de RR.HH. se integra en la gestión de personal constituyendo una herramienta clave para el posicionamiento estratégico de la empresa (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). El desempeño del trabajador es uno de los constructos que capta la atención, tanto en el ámbito académico como en el de la consultoría. De esta forma, la identificación y ponderación de aquellos factores que actúan como determinantes del mismo ha evolucionado hacia nuevos conceptos como el de capital humano (Carmeli y Schauboreck, 2005; Lewis y Heckeman, 2006), las capacidades estratégicas (Boxall y Purcell, 2000; Colbert, 2004) y el desempeño organizacional (Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone y Cohen, 2007; Vlachos, 2008).

La investigación pretende indagar en la relación que mantiene el desempeño de los empleados de casinos con otras variables como son los factores sociodemográficos, las competencias profesionales y los rasgos de personalidad.

Respecto a la conceptualización del desempeño laboral es dispar (Varela y Landis, 2010) y se conoce poco sobre su estructura subyacente (Tubré, *et al.*, 2006). En este caso, se recurre a la consolidada aproximación teórica de Borman y Motowidlo (1993), la cual distingue entre diferentes aspectos del rendimiento profesional, permitiendo así determinar si las variables evaluadas inciden en uno o varios ámbitos de la ejecución del trabajador en el puesto.

En relación a las competencias, su uso está extendido en numerosas organizaciones (Pereda y Berrocal, 2001). No obstante, la investigación reconoce la necesidad de mejorar la teoría y modelos, junto con la importancia de desligarse de datos antiguos (Bartram 2006; Cherniss, 2000; Gotoh, 1999; Prieto, 2007; Tett, Guterman, Bleier, y Murphy, 2000). De tal modo que, con este estudio se pretende ampliar la base empírica del modelo de Bartram (Bartram, 2004; 2005; 2006; 2009; Kurz y Bartram, 2002), que ya ha comenzado a recibir cierto apoyo desde la experimentación (Aguado *et al.*, 2008).

En cuanto a la evaluación de la personalidad, existen revisiones previas como las de Hogan y Holland (2003), Hurtz y Donovan (2000), Mount y Barrick (1995) y Salgado (1997), que relacionan ciertos aspectos de la misma con el desempeño que cada trabajador tiene en su puesto. Asimismo, se elige la prueba SOSIA porque está fundamentada en una evaluación combinada de valores y rasgos de personalidad que, según sus autores (Seisdedos y Pereña, 2005), permiten identificar las características del individuo que inciden en mayor proporción sobre el trabajo.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El primer objetivo de esta investigación es analizar el efecto que tienen las variables sociodemográficas (edad, género, antigüedad y categoría profesional) sobre la valoración del desempeño laboral que

recibe el trabajador de casinos. En segundo lugar, se pretende evaluar la vinculación entre los rasgos de personalidad y el rendimiento en estos puesto de trabajo. Para revisar por último, la asociación entre las ocho grandes competencias genéricas (Kurz y Bartram, 2002) y el desempeño de los empleados del sector del juego.

### **3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO**

En la primera hipótesis de trabajo se toma como referencia la relación que exponen distintos autores entre factores sociodemográficos como la antigüedad en la empresa (Borman, Hanson, Oppler, Pulakos y White, 1993; Motowidlo y Van Scotter, 1994), la edad (Gordon y Fitzgibbons, 1982), la categoría profesional (Stoker y Van der Heijden, 2001) y el género (Bartram, 2009; Iglesias y Llorente, 2008), con aspectos concretos del desempeño laboral o habilidades profesionales específicas.

1. Existe relación entre las variables sociodemográficas con el desempeño en el puesto de trabajo.

Este enunciado general se concreta en cuatro subhipótesis:

H1 (a). La edad del trabajador se relaciona de forma positiva con la evaluación que recibe sobre su desempeño.

Con el análisis de los datos se espera comprobar la existencia de una asociación positiva entre ambas variables, al igual que refieren en sus investigaciones Artístico, Cervone y Pezzuti (2003) y Masunaga y Horn (2001). En el caso de que los resultados arrojen una relación negativa entre dichos factores, serviría de apoyo a los estudios que describen un declive en el rendimiento con la edad (Ebner *et al.*, 2006; Rhodes, 1983; Spencer y Raz, 1995; Verhaeghen, *et al.*, 2003). Este factor sociodemográfico recibe considerable atención

debido a la modificación de la estructura de edad en las organizaciones en los últimos tiempos. Por lo que, tal como indican Backes-Gellner, *et al.* (2011), se precisa de investigaciones empíricas que ayuden a comprender cómo influye esta variable sobre el rendimiento en la empresa.

H1 (b). La valoración del desempeño laboral de los hombres es superior a la que reciben las mujeres.

En este planteamiento han influido numerosos estudios que sugieren que el factor género se asocia de manera significativa con la valoración del rendimiento del trabajador (Eagly y Karau, 2002; Igbaria y Baroudi, 1995; Lyness y Heilman, 2006; Nieva y Gutek, 1980). Estos autores indican la presencia de una tendencia estable y persistente a que los hombres reciban mejores valoraciones de su desempeño laboral que las mujeres. En el caso de existir, esto podría actuar como un elemento precursor en el sesgo de las decisiones de promoción (Greenhaus y Parasuraman, 1993) o del efecto conocido como "techo de cristal" en las empresas (Heilman, 2001; Hoobler, 2010). No obstante, es preciso señalar que también hay estudios de campo que no describen tal distinción. Como por ejemplo, el reciente meta-análisis de Roth, *et al.* (2010), el cual afirma que los niveles en los que se puntúa el rendimiento de hombres y mujeres son generalmente similares.

H1 (c). La antigüedad del trabajador en la organización se relaciona de forma positiva con la valoración que recibe de su desempeño.

El meta-análisis de Ng y Feldman (2010) sirve de apoyo a la afirmación de que mayor antigüedad en la organización se asocia con una mejor valoración del rendimiento del empleado.

H1 (d). La categoría laboral que ocupa el empleado se relaciona de forma positiva con la puntuación recibida en desempeño.

Este estudio plantea, al igual que Van Emmerik, et al. (2002), la existencia de una correlación entre estos factores. Pues, la jerarquía profesional incide sobre el rendimiento laboral en la medida que, una vez el trabajador accede a puestos de mando, tiende a dedicar más esfuerzo e interés en el mantenimiento o mejora de su posición en la organización (Hare y O'Neill, 2000; Stryker y Burke, 2000).

Respecto a la redacción de la segunda hipótesis del estudio, se tienen en cuenta distintas investigaciones que sugieren la vinculación entre los factores de personalidad con el desempeño global, con el rendimiento en ocupaciones específicas o con aspectos concretos de las tareas del puesto (Hogan y Holland, 2003; Hurtz y Donovan, 2000; Murphy y Bartram, 2002; Salgado y Moscoso, 2008). Los rasgos y características a los que cada uno de dichos estudios se refieren son distintas, por lo que, se decide enunciar la hipótesis de forma general, con la intención de disponer de una visión amplia de los posibles factores relevantes:

H2. Existe relación entre ciertos rasgos de personalidad y valores evaluados por la prueba SOSIA con el desempeño en el puesto de trabajo.

Por último, las dos últimas hipótesis versan sobre la asociación entre el desempeño laboral y las competencias profesionales. Pues, aún siendo todavía limitada la evidencia empírica que relaciona positivamente las destrezas con el rendimiento individual (Dainty *et al.*, 2005), para Levenson et al. (2006) existe fundamento suficiente para pensar que niveles más altos de competencias profesionales estarán relacionados con mejores niveles de desempeño en el puesto. Se incorpora además en este punto la diferenciación entre distintos aspectos del desempeño (Borman y Motowidlo, 1993), lo cual permite profundizar en el examen de dicha relación.

H3. Existirá una relación positiva entre las competencias genéricas que conforman el modelo de Bartram con el desempeño de tarea y contextual

H4. Las competencias relacionadas con el desempeño de tarea serán diferentes a las competencias asociadas con el desempeño contextual.

El análisis de estas destrezas profesionales genéricas en el ámbito de ocupaciones concretas (Aguado *et al.*, 2008), en este caso en el sector de casinos, contribuirá además a conocer en qué medida son las características propias del sector o de la empresa las que condicionan el tipo de competencias consideradas críticas en la organización.

## **V. Método**



## 1. Participantes

La organización objeto de estudio pertenece al sector del juego privado y es un consolidado grupo empresarial, con más de 1000 trabajadores en todo el territorio nacional.

El personal evaluado forma parte de la plantilla estable de dos de los casinos de la organización. Cada uno de estos centros de trabajo recibió con antelación el aviso sobre la fecha y hora en la que estaban programadas las sesiones de evaluación, con la intención de adaptar los turnos para posibilitar la máxima colaboración en la prueba. De un total de 103 miembros en la plantilla, participaron 97 empleados. Aquellos que no respondieron fue o por una decisión personal o bien porque colaboraban activamente como evaluadores expertos en el estudio. Del total de cuestionarios dos fueron descartados por estar incompletos o mal cumplimentados.

La muestra está compuesta por 56 varones (59%) y 39 mujeres (41%). La edad media es de 34.11 años (dt. 8.5; rango de 21 a 57 años) y el promedio de antigüedad en la empresa es de 4.99 años (dt. 4.47; rango de .33 a 14.58 años).

Respecto a la categoría profesional, 29 trabajadores (30.5%) tienen personal a su cargo. En este colectivo se incluyen 15 personas que ejercen labores de dirección (55.1%) y 13 que actúan como mandos intermedios o responsables de área (44.9%). De los 66 empleados restantes (69.5%), 13 de ellos (19.7%) son técnicos de categoría primera y 53 son personal de base (80.3%) inscritos como profesionales en iniciación en las categorías de segunda o tercera.

En conjunto (ver Tabla 4), la muestra puede describirse como un grupo joven con mayor proporción de hombres y que ha dedicado a esta empresa una media de cinco años de su vida profesional. Siendo muy representativo el porcentaje de mandos intermedios y directivos que aparecen evaluados.

**Tabla 4**

Descripción de las variables sociodemográficas

Variables	Muestra
<b>Género</b>	
Hombre	56 (59%)
Mujer	39 (41%)
<b>Edad</b>	
Media	34.11 años
DT	8.5
Rango	de 21 a 57 años
<b>Antigüedad</b>	
Media	4.99 años
DT	4.47
Rango	de .33 a 14.58 años
<b>Categoría profesional</b>	
Responsables equipo	29 (30.5%)
Dirección	16 (55.1%)
Mandos intermedios	13 (44.9%)
Atención al cliente	66 (69.5%)
Técnicos	13 (19.7%)
Personal base	53 (80.3%)

## 2. Procedimiento

En el estudio se distinguen dos fases. En una primera etapa, se administró un cuestionario general durante horario laboral en las instalaciones de la empresa (abril de 2009) a los trabajadores voluntarios para participar en la investigación. Éste incluía la recogida de datos sociodemográficos, la valoración del desempeño profesional (Anexo 3) y la prueba SOSIA (Anexo 4). Se dividió a los empleados en grupos y un técnico de RR.HH. se encargó de dar las instrucciones oportunas para cumplimentar los cuestionarios, aclarando las dudas durante su realización. A diferencia del test SOSIA, el cuestionario de

evaluación del desempeño laboral fue cumplimentado exclusivamente por los superiores y los responsables de equipo. De forma que, éstos puntuaron a los empleados a su cargo siguiendo las directrices básicas recogidas en la herramienta. Cada sesión tuvo una duración media de noventa minutos.

En la segunda fase se empleó el mismo grupo de participantes, con el que se realizó un total de 95 entrevistas semiestructuradas de evaluación de competencias profesionales. Para preparar este encuentro se facilitó a los sujetos el cuestionario de valoración de competencias (Anexo 5), de forma que pudiesen conocer de antemano el material que se iba a utilizar. La duración media de cada entrevista fue de 40 minutos y fue realizada por un experto del área de casinos seleccionado entre el personal interno para tal fin. Dicho evaluador realizó previamente dos sesiones formativas de dos horas de duración con un técnico de RR.HH., en las que recibió formación teórica en competencias y entrenamiento práctico en evaluación. Se le instruyó además para cumplimentar el Anexo 6 siguiendo un protocolo básico de entrevista: a) contacto inicial o recepción al entrevistado para explicar el objeto de ésta y para el registro de las características sociodemográficas, b) cuerpo de la entrevista para la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal relacionados con las competencias a evaluar y susceptibles de ser utilizados como predictores de los comportamientos futuros, y por último, c) la despedida en la que aclarar cualquier duda pendiente.

### **3. Instrumentos de medida**

El cuestionario final se compone de cuatro instrumentos de medida que, tal como se ha indicado con anterioridad, se pueden consultar en el capítulo final de Anexos. A continuación, se revisa cada uno de ellos.

### 3.1. Plantilla de datos sociodemográficos.

La cual recoge información relativa al género, la edad, la antigüedad en la empresa y la categoría profesional que ostenta el trabajador en la organización.

### 3.2. Evaluación del desempeño laboral

Se ha utilizado un instrumento de elaboración propia, que desglosa el desempeño laboral en cinco aspectos (Borman y Motowidlo, 1993): Capacidad técnica, Comunicación, Cooperación, Trato al cliente y Esfuerzo e interés. La puntuación se recoge en una escala tipo Likert con cinco niveles de respuesta (desde 1: muy débil, hasta 5: excelente).

De manera que, la Capacidad técnica se refiere al grado de adecuación de los conocimientos y destrezas profesionales para desempeñar correctamente las tareas asignadas. En la dimensión de Comunicación se valora tanto la capacidad de escucha interactiva como la habilidad para dar refuerzo constructivo a los compañeros. Esta variable está íntimamente relacionada con la empatía, la asertividad personal y la capacidad para mantener una comunicación fluida con personal de igual y/o diferente categoría. Respecto al Trato al cliente, se evalúa el inicio y mantenimiento de una relación respetuosa, agradable, servicial, atenta y discreta, no sólo con los visitantes habituales sino también con los ocasionales. Con la finalidad de estimar la capacidad del trabajador para adaptarse a distintos tipos de clientela, actuando con proactividad y anticipando las necesidades de cada uno de ellos. La variable Cooperación hace referencia al respeto mostrado hacia los compañeros, además de la atención directa y ayuda permanente hacia los miembros del equipo. Incluye asimismo el cumplimiento estricto de instrucciones y los procedimientos de los superiores. Por último, el factor denominado Esfuerzo e interés describe el entusiasmo e ilusión diaria por el

trabajo, la adaptación positiva a los cambios y la búsqueda continua de la superación personal y profesional.

### 3.3. Evaluación de las competencias profesionales

Para la evaluación de las competencias diseñamos una entrevista semi-estructurada (Pereda y Berrocal, 2005), a partir de la cual valorar el nivel de competencia del sujeto en una escala con cinco niveles, desde iniciado hasta *rol-model* (De Quijano, 1997; Viswesvaram, 2001). El primer nivel se refiere al trabajador que necesita apoyo o supervisión directa de forma continua para ejercitar sus habilidades y llegar a un desempeño adecuado. El supervisado es aquél que entiende y ejecuta correctamente tareas en situaciones controladas. El nivel experimentado lo alcanzan aquellos que son capaces de implementar un plan de acción global en un ambiente estable, analizando problemas y anticipando situaciones normales. El trabajador autónomo está en un grado superior, definiendo por sí mismo y poniendo en funcionamiento acciones globales en un ambiente cambiante. Éste dispone de autonomía de decisión y acción. Por último, el más avanzado es el *rol-model*, que se describe como aquél que dispone de una visión global de la empresa y del sector, a la vez que es capaz de definir procesos, organizar y proponer la estrategia a seguir. En las instrucciones, tal como se recoge en el Anexo 3, se explican los distintos grados de destreza utilizando el símil de la conducción de vehículos a motor:

- I. Nivel iniciado: persona que está en la autoescuela y que necesita la supervisión directa de alguien para conducir.
- II. Nivel supervisado: es el conductor novel que ha superado la autoescuela y conoce el manejo del vehículo, pero aún le falta conseguir soltura en la conducción.
- III. Nivel funcional: aquella persona que conoce el vehículo y lo maneja con soltura en situaciones normales.

- IV. Nivel autónomo: es capaz de conducir en todas las condiciones por malas que sean: hielo, nieve, curvas peligrosas...
- V. Nivel rol model: puede conducir bajo cualquier circunstancia, pero además es capaz de mejorar técnicamente el vehículo para que se adapte mejor a todas las situaciones de la conducción.

Se valoran con esta escala las ocho competencias profesionales de carácter genérico que determinan Aguado *et al.* (2008): Dirección de equipos, Trabajo en equipo, Influencia, Análisis de la información, Iniciativa, Orientación al cliente, Adaptación al cambio y Orientación a resultados. Cada una de ellas se define a continuación:

a) Dirección de equipos: consiste en la capacidad de orientar, gestionar y motivar a los equipos bajo su responsabilidad, aunando voluntades y esfuerzos para la consecución de metas. Es la habilidad para fijar objetivos, tanto individuales como comunes, y dirigir la acción hacia los resultados.

b) Trabajo en equipo: se refiere a la organización del trabajo dentro de un grupo para alcanzar logros conjuntos, fomentando el interés colectivo por encima del propio.

c) Influencia: se define como habilidad comunicativa, empatía y asertividad. Es la capacidad para tener influencia positiva en el trabajo de los compañeros y mantener una amplia red de relaciones profesionales.

d) Resolución de problemas: consiste en la identificación y valoración de parámetros, causas, prioridades y soluciones a las dificultades con espíritu de mejora. De manera que, se toman de decisiones adaptadas a situaciones y personas.

e) Iniciativa: es la habilidad para actuar de forma proactiva, anticipándose a los acontecimientos, asumiendo riesgos para alcanzar objetivos. Se caracteriza por mantener un pensamiento autónomo e independiente dirigido hacia el progreso continuo.

f) Orientación al cliente: esta competencia se refiere a la detección y satisfacción de las necesidades del visitante, anticipando oportunidades de negocio. Supone un desarrollo proactivo para entender y responder tanto al cliente externo como interno.

g) Adaptación al cambio: es la capacidad para adaptarse fácilmente a diferentes entornos de trabajo, a situaciones de estrés o de dificultad. Así como, facilitar y promover distintos cambios necesarios en la organización.

h) Orientación a resultados: se define como la habilidad para conseguir resultados independientemente de las circunstancias, favoreciendo el desarrollo y el progreso. Es la habilidad para centrarse en tareas pragmáticas y actuar en el puesto, considerando los obstáculos que se presentan como retos a conseguir.

A estas ocho competencias genéricas que derivan de las investigaciones de Kurz y Bartram (2002), se añaden en el nuestro estudio tres dimensiones específicas para el personal de casinos, identificadas y definidas con la ayuda de un panel de expertos en juego:

i) Competencia técnica conceptual: incluye el conocimiento de la normativa y regulación estatal/autonómica/local que rige el juego de casinos en la actualidad. Además de la habilidad interpretativa y de análisis de dicha legislación.

j) Competencia técnica profesional: conocimiento del material, de su correcto uso y mantenimiento, y la polivalencia en los distintos sectores de trabajo (recepción, caja, mesas de juego y máquinas de

azar). Incluye la utilización y manejo de herramientas de forma ágil y acorde a los procedimientos.

k) Competencia técnica procedimental: se refiere a la capacidad de interpretar y aplicar los procedimientos internos para el correcto desempeño del puesto, proponer mecanismos correctivos cuando se detectan desviaciones y asegurar la implantación y respeto de los mismos.

### 3.4. Test SOSIA

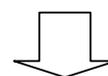
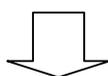
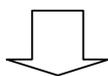
La prueba SOSIA es una batería de tests construida a partir de tres cuestionarios de Leonard V. Gordon (1997):

- Perfil e inventario de personalidad (PPG-IPG), que evalúa nueve rasgos de personalidad: ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, cautela, originalidad, comprensión, vitalidad y autoestima.
- Cuestionario de valores interpersonales (SIV) incluye: estímulo, conformidad, reconocimiento, independencia, benevolencia y liderazgo,
- Cuestionario de valores personales (SPV) contiene: practicidad, resultados, variedad, decisión, orden y metas.

Nicolás Seisdedos y Jaime Pereña han validado estas pruebas para la muestra española y TEA Ediciones S.A. las ha editado en 2005 conformando el test SOSIA. Como muestra el Cuadro 22, esta herramienta incluye un análisis factorial de componentes principales, que asigna a cada sujeto a uno de los siguientes tipos de comportamiento: (a) organización y estructura, (b) poder y actividad, (c) apertura y estabilidad, y (d) altruismo y convicciones.

**Cuadro 22.** Pruebas que componen el test SOSIA (Elaboración propia)**TEST SOSIA**

ORIGEN	MEDIDA	FACTORES PRINCIPALES
<b>PPG-IPG</b>	Rasgos de personalidad	Ascendencia (Asc)
		Responsabilidad (Resp)
		Estabilidad emocional (Esta)
		Sociabilidad (Soc)
		Cautela (Cau)
		Originalidad (Ori)
		Comprensión (Comp)
		Vitalidad (Vit)
Autoestima (Aut)		
<b>SIV</b>	Valores interpersonales	Estímulo (Est)
		Conformidad (Conf)
		Reconocimiento (Rec)
		Independencia (Ind)
		Benevolencia (Ben)
		Liderazgo (Lid)
<b>SPV</b>	Valores personales	Practicidad (Prac)
		Resultados (Res)
		Variedad (Var)
		Decisión (Dec)
		Orden (Ord)
		Metas (Met)



ORIGEN	MEDIDA	FACTORES DE SEGUNDO ORDEN
<b>Análisis factorial de componentes principales</b>	Estilos de comportamiento	Organización y estructura (CLA)
		Poder y actividad (CLB)
		Apertura y estabilidad (CLC)
		Altruismo y convicciones (CLD)

Este cuestionario evalúa de forma combinada valores y rasgos de la personalidad, a partir de los cuales determina las competencias que cada sujeto dispone para la práctica laboral. Pues, los rasgos de personalidad reflejan los recursos propios, además de las potencialidades del sujeto para su actividad o profesión y los valores, constituyen las fuentes de motivación que en gran parte inspiran las reacciones del sujeto en el trabajo (Seisdedos y Pereña, 2005). Cada ítem está formado por grupos de tres o cuatro frases, entre las que

el sujeto debe elegir aquella que mejor lo defina y aquella que menos se ajuste a sus características.

- Por ejemplo, a) Tiene un apetito excelente (+)  
 b) Se pone enfermo con frecuencia (-)  
 c) Lleva una alimentación equilibrada  
 d) No hace suficiente ejercicio

Si el sujeto señala la opción (a) como aquella que más se ajusta a su situación y la (b) como la que menos, significa que el tener un apetito excelente es la que mejor le define y no ser una persona que enferma a menudo son las dos que más se aproximan a su modo de ser. Independientemente de que el resto puedan o no ser ciertas (para ver la prueba completa consultar el Anexo 4).

Siguiendo la descripción que aparece en el manual del SOSIA (5ª versión revisada, 2005), los elementos evaluados se agrupan en cuatro ejes para facilitar la interpretación de los resultados (ver Cuadro 23).

**Cuadro 23.** Ejes del SOSIA

<b>DIMENSIONES PERSONALES</b>	<b>ASPIRACIONES</b>	<b>TRABAJO</b>	<b>INTERCAMBIOS</b>
Ascendencia	Resultados	Cautela	Sociabilidad
Estabilidad emocional	Reconocimiento	Originalidad	Comprensión
Autoestima	Independencia	Practicidad	Estímulo
Vitalidad	Variedad	Decisión	Conformidad
Responsabilidad	Benevolencia	Orden Metas	Liderazgo

Se describen a continuación cada una de las escalas que componen los ejes mencionados:

A) Dimensiones personales, que incluye cinco escalas de personalidad:

- Ascendencia: representa la seguridad en uno mismo, la capacidad de persuasión, jugar un rol más o menos activo en el grupo y que la actuación del sujeto sea más o menos dependiente de la opinión de los demás.

- Estabilidad emocional: se refiere al equilibrio emocional, al control de la ansiedad y la tensión nerviosa, así como la tolerancia a la frustración y al estrés.

- Autoestima: la valoración se obtiene sumando las puntuaciones directas de cuatro rasgos: ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional y sociabilidad. Un buen nivel de autoestima conlleva confianza en sí mismo y una opinión positiva de los resultados, las capacidades y el trabajo.

- Vitalidad: está relacionada con el ritmo de trabajo, con la iniciativa y el nivel de energía con el que la persona se encuentra cómoda.

- Responsabilidad: evalúa la capacidad de dedicarse con asiduidad y constancia a las tareas asignadas, y el nivel de implicación y control del trabajo.

B) Aspiraciones, este eje agrupa cinco valores:

- Resultados: se refiere a la importancia que el sujeto da al éxito y al progreso, además de la preferencia por desempeñar puestos de trabajo que plantean retos y requieren esfuerzos.

- Reconocimiento: se trata de una variable relacionada con la consideración del estatus social, los elogios y el reconocimiento como fuentes básicas de motivación y satisfacción profesional. Depende de la importancia que se da al respeto, a la admiración y al consideración de los demás.

- Independencia: la independencia refleja el valor que para el sujeto tiene la libertad de acción, hacer lo que se quiere, siendo libre

para tomar sus propias decisiones y hacer las cosas sin necesidad de guía o dirección.

- Variedad: refleja el interés por tareas no rutinarias, por situaciones nuevas, diferentes e incluso arriesgadas.

- Benevolencia: la benevolencia evalúa la preocupación que la persona tiene por los demás, sus necesidades y dificultades. En general las puntuaciones elevadas se obtienen por sujetos colaboradores y que conceden importancia a la generosidad, ayuda y solidaridad.

C) Trabajo, incluye las siguientes escalas:

- Cautela: la puntuación en cautela denota la prudencia, el tiempo empleado en la toma de decisiones y el gusto por asumir riesgos.

- Originalidad: se refiere a la curiosidad intelectual, el interés por adquirir conocimientos y la atracción por ideas innovadoras.

- Practicidad: las puntuaciones altas en practicidad señalan a personas apegadas al beneficio material de sus acciones y a los resultados inmediatos de sus comportamientos.

- Decisión: la decisión valora la convicción y el compromiso personal, así como la implicación con sus decisiones hasta llevarlas hasta sus últimas consecuencias.

- Orden: se refiere a la necesidad de estar integrado en una organización estructurada con actividades bien planificadas, ya que quienes obtienen puntuaciones altas valoran sobre todo la organización, el método y el trabajo sistemático.

- Metas: denota la preferencia por trabajar con objetivos más o menos definidos. De tal forma que, el rendimiento del trabajador depende de lo concretas y la claridad con la que se definan las metas a conseguir.

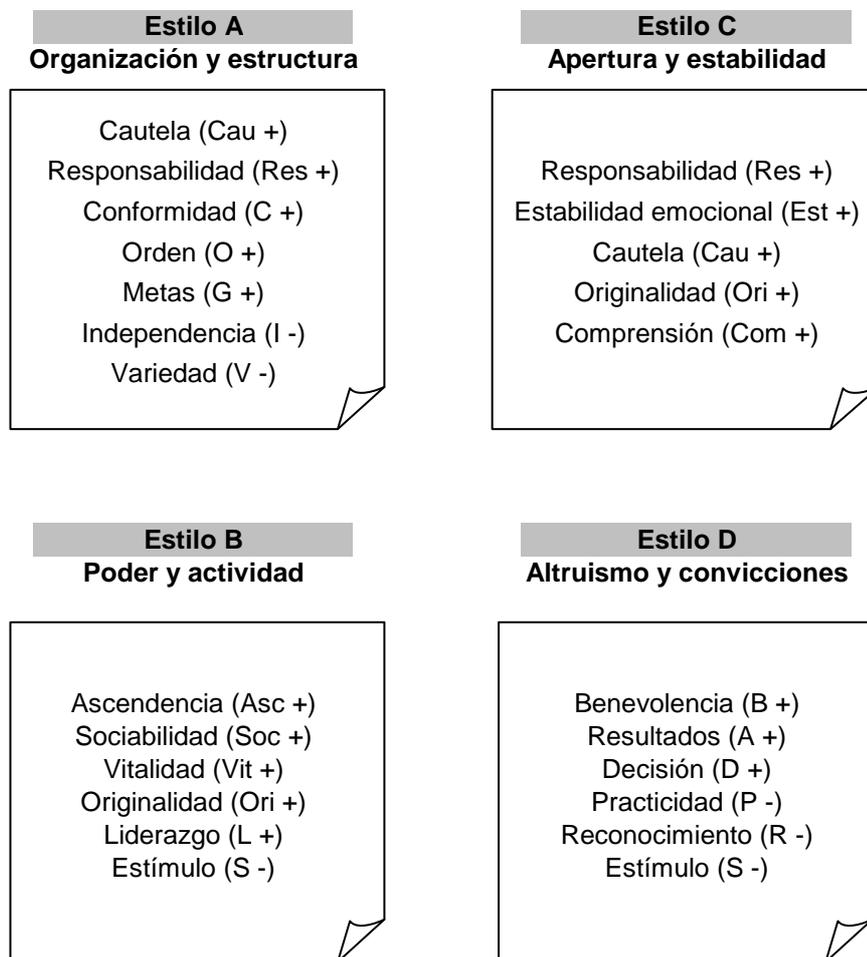
D) Intercambios, este eje incluye:

- Sociabilidad: la puntuación en sociabilidad depende de la facilidad para el contacto interpersonal, el gusto por trabajar en grupo y las relaciones sociales.
- Comprensión: se relaciona con la confianza en los demás y con el nivel de tolerancia, la paciencia y la comprensión que se manifiesta en las relaciones.
- Estímulo: se refiere a la necesidad de tener un trato amable y atento por parte de los demás, así como a la búsqueda de la aprobación y reconocimiento de los otros.
- Conformidad: esta puntuación se corresponde con la importancia que se da a las convenciones sociales, al cumplimiento de las normas y al respeto a lo que se considera aceptable y conveniente.
- Liderazgo: cuando la variable liderazgo presenta puntuaciones elevadas señala a personas que conceden importancia al poder, a dirigir a otros, a tener autoridad sobre los demás y a ocupar puestos de dirección.

Los resultados de la prueba SOSIA se han de considerar dentro del conjunto de información que proporciona la herramienta, y no interpretarlos como elementos aislados. Especial consideración merecen las puntuaciones extremas tanto en el límite superior como inferior, ya que suelen estar asociadas a rigidez de comportamiento y falta de flexibilidad, por lo que se consideran poco adaptativas.

Seisdedos y Pereña (1998) determinan con el análisis factorial de componentes principales del SOSIA, la existencia de cuatro factores de segundo orden definidos por varios rasgos y valores, y que están vinculados a cuatro formas de comportamiento laboral o estilos de dirección (Figura 22).

**Figura 22:** Estilos de comportamiento laboral según SOSIA



Las características generales que se asocian al estilo "Organización y estructura", es la prudencia, la ausencia de impulsividad, la resistencia al cambio y el apego a las convenciones sociales. Las personas que se reciben esta valoración suelen preferir la planificación, la organización y el método, no mostrando especial interés por las cosas nuevas o diferentes, o por desarrollar tareas variadas.

El patrón de "Poder y actividad" se corresponde con un comportamiento independiente, seguro en las relaciones con los demás. A nivel intelectual este tipo de sujetos suele ser activo y mostrar predilección por ideas innovadoras. En general, se refiere a

personas dinámicas y que trabajan con rapidez, atraídas por desempeñar posiciones de influencia o poder.

Aquellos que manifiestan confianza en los demás, tolerancia, paciencia, comprensión y escasa susceptibilidad, se incluyen en el grupo "Apertura y estabilidad". Destacando su estabilidad emocional y la prudencia en la toma de decisiones.

El estilo de "Altruismo y convicciones" suele aparecer en sujetos comprometidos, que se deciden con rapidez y acometen con decisión los objetivos. Éstos no necesitan ver la utilidad inmediata de sus acciones, ni encuentran especial motivación en el reconocimiento o elogios de los demás.

En el siguiente capítulo se aborda el análisis de los resultados obtenidos. Para ello, se ha realizado el tratamiento estadístico de los datos con la ayuda del paquete SPSS 15.0. Calculando mediante este programa análisis descriptivos (frecuencias, correlaciones, etc.) e inferenciales (ANOVAS, análisis de tablas de contingencia y pruebas T de diferencias de medias).



## **VI. Resultados**



En un apartado inicial se revisan las propiedades psicométricas de los instrumentos empleados en el estudio. Tras lo cual, se analizan los resultados siguiendo el mismo el orden con lo que se plantearon en los objetivos generales.

### **1. Análisis psicométrico de los instrumentos.**

En la primera fase de la investigación se han utilizado dos cuestionarios de elaboración propia: una escala de valoración de competencias y una escala de valoración del desempeño laboral. El análisis de la consistencia interna de estos instrumentos se calcula mediante el coeficiente alpha de Cronbach (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

Consistencia interna de las escalas utilizadas

Escala	Nº de ítems	Alfa de Cronbach
Competencias	11	.96
Desempeño	5	.91

Los índices obtenidos son de .96 en la escala de competencias y .91 en la de desempeño. Por tanto, al ser superiores al criterio establecido por Carmines y Zeller (1979) de .80, se asume que ofrecen una fiabilidad adecuada.

Respecto a la fiabilidad y la validez de los inventarios que componen la prueba SOSIA (PPG-IPG, SIV y SPV), en las Tablas 6 y 7 se recogen los resultados de Ladrón de Guevara, Moscoso, Ruiz y Tamarit (2011).

**Tabla 6**

Test PPG: fiabilidad y validez				
	Ascendencia	Responsabilidad	Estabilidad	Sociabilidad
Validez	.74 a .79	0.70 a .75	.73 a .76	.68 a .77
Fiabilidad	.69	.43	.56	.61

**Tabla7**

Test IPG: fiabilidad y validez				
	Cautela	Originalidad	Comprensión	Vitalidad
Validez	.76 a .85	.62 a .74	.73 a .76	.70 a .77
Fiabilidad	.66	.38	.43	.32

En el cálculo del coeficiente de fiabilidad del cuestionario SPV, dichos autores utilizan el procedimiento de dos mitades y el índice alfa de Cronbach, obteniendo coeficientes de fiabilidad entre .55 y .87 en las distintas escalas (Practicidad, Resultados, Variedad, Decisión, Orden y Metas). En esta prueba, la validez de constructo se define mediante la relación que presenta con otras variables y el análisis factorial.

Ladrón de Guevara *et al.* (2011) utilizan el método test-retest y el índice de Kuder-Richardson para estimar la confiabilidad del cuestionario SIV. Obtienen coeficientes entre .71 y .89 en los elementos que lo componen (Estímulo, Conformidad, Reconocimiento, Independencia, Benevolencia y Liderazgo). Asimismo, Gordon (1997) desarrolla este instrumento mediante un análisis factorial, lo cual implica que las variables que lo conforman disponen a su vez de validez factorial.

Tras este análisis psicométrico, se revisan en los siguientes apartados cada una de las hipótesis propuestas en el capítulo precedente.

## **2. Relación de las variables sociodemográficas con el desempeño laboral**

Con la primera hipótesis se pretende analizar en qué medida están relacionadas las variables sociodemográficas con la valoración que reciben los empleados en su desempeño laboral:

H1. Existe relación entre las variables sociodemográficas con el desempeño en el puesto de trabajo.

En concreto, los indicadores de este tipo que recoge el estudio son: la edad, el género, la antigüedad en la empresa y la categoría laboral. Para cada uno de los cuales, se enuncia una subhipótesis específica:

H1 (a). La edad del trabajador se relaciona de forma positiva con la evaluación que recibe sobre su desempeño.

H1 (b). La valoración del desempeño laboral de los hombres es superior a la que reciben las mujeres.

H1 (c). La antigüedad del trabajador en la organización se relaciona de forma positiva con la valoración que recibe de su desempeño.

H1 (d). La categoría laboral que ocupa el empleado se relaciona de forma positiva con la puntuación recibida en desempeño.

A continuación, se analiza si los resultados obtenidos confirman o no cada una de los anteriores enunciados.

## 2.1. Edad

Con la finalidad de establecer si existe relación entre la variable edad y los cinco aspectos que conforman el rendimiento del empleado, se calcula la correlación de Pearson entre estos factores (ver Tabla 8). Se aprecia que la edad sólo muestra una asociación positiva y estadísticamente significativa ( $r_{xy}=.21$ ;  $p<.05$ ) con el aspecto de Esfuerzo e interés. Por lo que, se confirma parcialmente la primera hipótesis H1(a).

**Tabla 8**

Correlación entre edad y desempeño

$r_{xy}$	DDT	DCM	DTC	DCO	DEI	DMED
Edad	.19	.09	-.05	.14	.21*	.14

Nota: **DDT**: Desempeño en Destrezas Técnicas, **DCM**: Desempeño Comunicación, **DTC**: Desempeño en el Trato al cliente, **DCO**: Desempeño Cooperación, **DEI**: Desempeño Esfuerzo e Interés, **DMED**: Media de las cinco puntuaciones en desempeño.

\* $p<.05$

En este momento, se considera necesario describir una nueva categoría dentro del desempeño del trabajador que recoja la media global de las valoraciones recibidas (RMED). Esta medida general del rendimiento se obtiene como resultado de la media aritmética de las puntuaciones en los cinco componentes del constructo y servirá en futuros análisis estadísticos del estudio. Así, la ausencia de correlación entre este rendimiento medio y la edad ( $r_{xy}=.14$ ;  $p>.05$ ), indica que no existen diferencias significativas en el desempeño general de los empleados de casinos en función de su edad. Por tanto, se aprecia conexión con las investigaciones de McEvoy y Cascio (1989) y Greller y Simpson (1999), en las que los trabajadores de más edad obtienen similares puntuaciones a las de los jóvenes. Para algunos autores, la experiencia acumulada a lo largo de la carrera profesional incluso

permitiría a los mayores destacar en cierto tipo de tareas (Kanfer y Ackerman, 2004) compensando la pérdida de destrezas físicas o cognitivas (Hess y Auman, 2001; Thornton y Dumke, 2005, y Wilson, Li, Bienios y Bennett, 2006).

## 2.2. Género

La siguiente variable sociodemográfica analizada ha sido el género. La hipótesis H1(b) plantea que existirá una diferencia significativa entre las puntuaciones en rendimiento de hombres y mujeres. Mediante la prueba T para muestras independientes (ver Tabla 9) entre desempeño y género, se observa que las medias en el rendimiento laboral de hombres y mujeres no difieren significativamente. Por lo que, en contra de los planteamientos de Eagly y Karau (2002), Igarria y Baroudi (1995), Lyness y Heilman (2006), y Nieva y Gutek (1980), esta variable sociodemográfica no está relacionada con la valoración que los trabajadores reciben de su desempeño en el puesto. De forma que, en los datos no se encuentra suficiente apoyo para confirmar dicha hipótesis.

**Tabla 9**

Relación entre género y desempeño. Prueba T para muestras independientes

Desempeño	Media		T	Sig.
	Hombre	Mujer		
DDT	3.72	3.60	.88	.38
DCM	3.56	3.48	.81	.42
DTC	3.58	3.52	.62	.54
DCO	3.59	3.44	1.22	.23
DEI	3.74	3.66	.69	.49
DMED	3.64	3.54	.98	.33

Nota: **DDT**: Desempeño en Destrezas Técnicas, **DCM**: Desempeño Comunicación, **DTC**: Desempeño en el Trato al cliente, **DCO**: Desempeño Cooperación, **DEI**: Desempeño Esfuerzo e Interés, **DMED**: Media de las cinco puntuaciones en desempeño.

Además, al comprobar que la valoración del rendimiento de los hombres no está por encima de las mujeres, no se puede asumir el planteamiento de Greenhaus y Parasuraman (1993), en el que esta diferencia servía como precursor del sesgo en la promoción o del efecto del techo de cristal (Heilman, 2001; Hoobler, 2010). Por este motivo, surge en el estudio la necesidad de indagar en la causa del importante desequilibrio, que muestra la Tabla 10, entre la proporción global de hombres y mujeres en la plantilla y la representatividad de ambos géneros en los puestos de mando y de dirección.

**Tabla 10**

Distribución de la plantilla según género

Categoría	Hombre		Mujer	
	Sala	Mando	Sala	Mando
N	34	22	32	7
Porcentaje	35.79	23.16	33.68	7.37

Para lo cual, se analiza si estas variables se relacionan con la categoría laboral y si su efecto podría estar solapándose. Se calcula primero la asociación que aparece entre cada una de ellas por separado y el estatus profesional del empleado. La prueba T para muestras independientes entre edad y estatus laboral (ver Tabla 11), muestra una relación estadísticamente significativa entre ambos factores ( $t=-6.10$ ;  $p<.01$ ). De tal forma que, aquellos empleados que ocupan puestos de estatus superior suelen tener mayor edad que los que tienen asignadas tareas más operativas.

**Tabla 11**

Relación entre edad y categoría. Prueba T para muestras independientes

	Media		DT		T	Sig.
	sala	mando	sala	mando		
Edad	31.09	40.97	6.85	8.15	-6.10	.00

En el estudio de la asociación entre antigüedad y categoría se emplea también la prueba T para muestras independientes (ver Tabla 12). Se observa que este factor se relaciona de forma significativa con el estatus profesional ( $t = -3.52$ ;  $p < .01$ ).

**Tabla 12**

Relación entre antigüedad y categoría. Prueba T para muestras independientes

	Media		DT		T	Sig.
	mando	sala	mando	sala		
Antigüedad	1432.68	2625.86	1406.17	1759.97	-3.52	.00

Por último, la Tabla 13 recoge la asociación entre género y estatus en la empresa. La correlación calculada entre dichos factores muestra una relación estadísticamente significativa ( $r_{xy} = -.23$ ;  $p < .05$ ).

**Tabla 13**

Correlación entre género y categoría laboral

$r_{xy}$	Categoría	Sig.
Género	-.23	.03

De tal forma que, la edad, el género y la antigüedad aparecen significativamente relacionadas con la categoría profesional. Por lo que, a continuación es preciso determinar si se mantiene su efecto cuando los tres factores se tienen en cuenta en conjunto. Es decir, se ha de comprobar en qué medida se solapa su influencia sobre el estatus organizacional. Para ello, se realiza un análisis logístico binario, incluyendo como covariables la edad, el género y la antigüedad respecto a la categoría laboral como variable dependiente. Tal como muestra la Tabla 14, tomados en conjunto, únicamente resulta significativo ( $b = .15$ ;  $p < .01$ ) el factor edad.

**Tabla 14**

Relación conjunta de las variables sociodemográficas con la categoría profesional

Variabes	B	Sig.
Género	-.34	.57
Antigüedad	.00	.29
Edad	.15	.00
Constante	-6.20	.00

Por consiguiente, se puede afirmar que la diferencia entre aquellos trabajadores que han alcanzado posiciones de dirección frente a aquellos que desempeñan puestos de base, no está asociada al género ni a la antigüedad, sino a la edad del empleado.

En el siguiente apartado se aborda la hipótesis H1(c) relacionada con la variable antigüedad.

### 2.3. Antigüedad

Respecto a la antigüedad es preciso señalar que en el estudio se ha recogido el período de pertenencia a la organización, pero se desconoce la experiencia total del trabajador en el sector del juego.

La hipótesis H1(c) propone la existencia de una asociación positiva entre las variables antigüedad y desempeño. Para comprobar esta afirmación se calcula la correlación entre ambas. Los resultados que aparecen en la Tabla 15, sugieren una relación positiva y estadísticamente significativa con la Destreza técnica ( $r_{xy}=.36$ ;  $p<.01$ ), y con la media del desempeño ( $r_{xy}=.23$ ;  $p<.05$ ). Esta tendencia coincide con las conclusiones de la investigación de Motowidlo y Van Scotter (1994), pues muestra una correlación más elevada cuando el rendimiento se refiere a tareas técnicas ( $r_{xy}=.36$ ;  $p<.01$ ) que cuando se

trata de labores dirigidas a mejorar el ambiente social y psicológico en la organización (Comunicación  $r_{xy}=.20$ ;  $p>.05$ , y Cooperación  $r_{xy}=.18$ ;  $p>.05$ ).

**Tabla 15**

Correlación entre antigüedad y desempeño						
$r_{xy}$	DDT	DCM	DTC	DCO	DEI	DMED
Antigüedad	.36**	.20	.05	.18	.20	.23*

Nota: **DDT**: Desempeño en Destrezas Técnicas, **DCM**: Desempeño Comunicación, **DTC**: Desempeño en el Trato al cliente, **DCO**: Desempeño Cooperación, **DEI**: Desempeño Esfuerzo e Interés, **DMED**: Media de las cinco puntuaciones en desempeño.

\*\* $p<.01$ .

De modo que, se confirma esta hipótesis parcialmente, pudiendo validar las conclusiones del meta-análisis de Ng y Feldman (2010) sólo para aspectos concretos del desempeño laboral.

El siguiente apartado se dedica al estudio de la última variable sociodemográfica evaluada, a la que se hace referencia como la categoría, el estatus o la jerarquía laboral del empleado en la organización.

#### 2.4. Categoría profesional

Para su análisis se ha agrupado a la plantilla del casino en dos grandes conjuntos: mandos y personal de sala. El grupo de mandos está formado por aquellos trabajadores que han de gestionar personal a su cargo, como son los mandos intermedios, los responsables de área y los miembros del equipo de dirección. El resto de empleados del casino se consideran personal de sala.

Se calcula la prueba T para muestras independientes con el objetivo de examinar la relación entre la categoría profesional y el desempeño y comprobar si se cumple la hipótesis H1(d). El resultado (ver Tabla 16) indica que existe diferencia estadísticamente significativa de signo positivo respecto al Esfuerzo e interés en el desempeño ( $t=-2.05$ ;  $p<.05$ ). Por tanto, se confirma la tendencia de los empleados que ocupan puestos de mando a tener una valoración en el rendimiento e implicación diaria por encima del personal de sala, del mismo modo que ocurre con el personal de estatus superior en las investigaciones de Hare y O'Neill (2000), Stryker y Burke (2000), y Van Emmerik, Lambooy y Sanders (2002). No obstante, como el resto de aspectos del rendimiento no están afectados por la categoría profesional, sólo se puede dar por parcialmente confirmada el enunciado H1(d).

**Tabla 16**

Relación entre categoría profesional y desempeño

Desempeño	N		Media		T	Sig.
	Sala	Mando	Sala	Mando		
DDT	66	29	3.59	3.84	-1.82	.07*
DCM	66	29	3.49	3.60	-1.03	.30
DTC	66	29	3.56	3.55	.05	.95
DCOO	66	29	3.48	3.62	-1.03	.30
DEI	66	29	3.63	3.88	-2.05	.04**
DMED	66	29	3.55	3.70	-1.39	.17

Nota: **DDT**: Desempeño en Destrezas Técnicas, **DCM**: Desempeño Comunicación, **DTC**: Desempeño en el Trato al cliente, **DCO**: Desempeño Cooperación, **DEI**: Desempeño Esfuerzo e Interés, **DMED**: Media de las cinco puntuaciones en desempeño.

\*\* $p<.05$ . \* $p<.10$

Como conclusión de los resultados de la primera hipótesis del estudio, no podemos confirmar que exista relación entre el desempeño en el puesto de trabajo y todos los factores sociodemográficos evaluados. No

obstante, sí se observa una asociación con aspectos específicos, como el Esfuerzo diario con la edad y la categoría, o el desempeño Técnico con la antigüedad.

Antes de pasar a la segunda hipótesis, se ha considerado de interés incluir en este punto el análisis de la relación entre los factores sociodemográficos y la valoración que reciben los empleados de casinos en lo que respecta a sus competencias genéricas y específicas. Pues, aunque no se plantea como un objetivo inicial del trabajo, permite conocer e interpretar mejor las destrezas laborales en el ámbito organizacional. Así, se revisa a continuación la asociación entre cada una de las variables sociodemográficas y la puntuación en competencias.

En primer lugar, se analiza la variable edad. En la Tabla 17 se aprecia que la correlación entre este factor y las destrezas laborales es positiva y estadísticamente significativa con Dirección de equipos ( $r_{xy}=.40$ ;  $p<.01$ ), Trabajo en equipo ( $r_{xy}=.28$ ;  $p<.01$ ), Influencia ( $r_{xy}=.33$ ;  $p<.01$ ), Orientación a resultados ( $r_{xy}=.28$ ;  $p<.01$ ) y con las tres competencias técnicas (Conceptuales  $r_{xy}=.35$ ;  $p<.01$ ; Procedimentales,  $r_{xy}=.29$ ;  $p<.01$ , y Profesionales  $r_{xy}=.41$ ;  $p<.01$ ). Con un nivel menor de significación la edad también se asocia con Resolución de problemas ( $r_{xy}=.21$ ;  $p<.05$ ), Iniciativa ( $r_{xy}=.23$ ;  $p<.05$ ) y Orientación al cliente ( $r_{xy}=.26$ ;  $p<.05$ ), siendo la Adaptabilidad ( $r_{xy}=.07$ ;  $p>.05$ ), la única con la que no muestra asociación.

Tabla 17

Correlación entre edad y competencias

$r_{xy}$	CDE	CTE	CIF	CRP	CIN	COC	CAD	COR	CCO	CPC	CPF
Edad	.40**	.28**	.33**	.21*	.23*	.26*	.19	.28**	.35**	.29**	.41**

Nota: **CDE**: Competencia Dirección de Equipos, **CTE**: Competencia Trabajo en Equipo, **CIF**: Competencia Influencia, **CRP**: Competencia Resolución de Problemas, **CIN**: Competencia Iniciativa, **COC**: Competencia Orientación al Cliente, **CAD**: Competencia Adaptabilidad, **COR**: Competencia Orientación a Resultados, **CCO**: Competencia Conceptual, **CPC**: Competencia Procedimental, **CPF**: Competencia Profesional.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

En segundo lugar, se evalúa la asociación entre el género y las competencias. Para ello, se calcula la prueba T para muestras independientes (ver Tabla 18). Los resultados indican que, al igual que en Morón y del Cerro (2005), las medias en competencias de hombres y mujeres no difieren de forma relevante. No obstante, si ampliamos el rango de significación a  $p < .10$ , se aprecia divergencia de puntuaciones en el Trabajo en equipo y en las tres competencias específicas del sector de juego.

**Tabla 18**

Relación entre género y competencias. Prueba T para muestras independientes

Competencias	Media		T	Sig.
	Hombre	Mujer		
CDE	2.27	2.00	1.13	.26
CTE	3.04	2.69	1.95	.05*
CIF	2.89	2.64	1.35	.18
CRP	2.89	2.74	.90	.37
CIN	2.64	2.44	1.30	.20
COC	3.00	2.87	.70	.49
CAD	2.88	2.77	.55	.58
COR	2.82	2.59	1.41	.16
CCO	2.19	1.85	1.81	.07*
CPC	2.65	2.37	1.70	.09*
CPF	2.39	2.09	1.83	.07*

Nota: **CDE**: Competencia Dirección de Equipos, **CTE**: Competencia Trabajo en Equipo, **CIF**: Competencia Influencia, **CRP**: Competencia Resolución de Problemas, **CIN**: Competencia Iniciativa, **COC**: Competencia Orientación al Cliente, **CAD**: Competencia Adaptabilidad, **COR**: Competencia Orientación a Resultados, **CCO**: Competencia Conceptual, **CPC**: Competencia Procedimental, **CPF**: Competencia Profesional.

\*p<.10

En la Tabla 19 se recoge el resultado del análisis de la correlación entre competencias y antigüedad. Se muestra una asociación positiva y estadísticamente significativa de este factor sociodemográfico con todas las competencias evaluadas. Lo cual, señala que la experiencia de trabajo en una organización favorece el desarrollo de todo tipo de destrezas, tanto genéricas como específicas. Aunque, tal y como se ha comentado en el apartado anterior, su impacto es significativo

únicamente sobre el desempeño Técnico y sobre la valoración media del rendimiento del trabajador.

**Tabla 19**

Correlación entre antigüedad y competencias

$r_{xy}$	CDE	CTE	CIF	CRP	CIN	COC	CAD	COR	CCO	CPC	CPF
Antig.	.47*	.42*	.36*	.33*	.30*	.30*	.30*	.33*	.37*	.33*	.45*

Nota: **CDE**: Competencia Dirección de Equipos, **CTE**: Competencia Trabajo en Equipo, **CIF**: Competencia Influencia, **CRP**: Competencia Resolución de Problemas, **CIN**: Competencia Iniciativa, **COC**: Competencia Orientación al Cliente, **CAD**: Competencia Adaptabilidad, **COR**: Competencia Orientación a Resultados, **CCO**: Competencia Conceptual, **CPC**: Competencia Procedimental, **CPF**: Competencia Profesional.

\* $p < .01$ .

Por último, se emplea la prueba T para muestras independientes en el estudio de la relación entre la categoría laboral y las competencias. Tal como muestra la Tabla 20, existe una diferencia estadísticamente significativa entre la valoración que recibe el personal de sala y los mandos en las once competencias evaluadas ( $p < .01$ ). De forma que, aparece una tendencia en los jueces a emitir puntuaciones considerablemente superiores tanto en las destrezas generales como las específicas cuando evalúan a los miembros del grupo de gestión.

**Tabla 20**

Relación entre categoría profesional y competencias

Comp.	N		Media		DT		T	Sig.
	Categoría		Categoría		Categoría			
	Sala	Mando	Sala	Mando	Sala	Mando		
CDE	66	29	1.70	3.21	.89	.94	-7.46**	.00
CTE	66	29	2.61	3.55	.78	.63	-5.73**	.00
CIF	66	29	2.48	3.48	.78	.73	-5.78**	.00
CRP	66	29	2.56	3.54	.65	.73	-5.83**	.00
CIN	66	29	2.36	3.00	.71	.70	-4.00**	.00
COC	66	29	2.61	3.72	.74	.64	-7.01**	.00
CAD	66	29	2.58	3.41	.87	.73	-4.49**	.00
COR	66	29	2.44	3.41	.68	.56	-6.84**	.00
CCO	66	27	1.66	3.03	.67	.67	-8.88**	.00
CPC	66	27	2.24	3.26	.60	.77	-6.73**	.00
PPF	66	27	1.93	3.09	.53	.66	-8.86**	.00

Nota: **CDE**: Competencia Dirección de Equipos, **CTE**: Competencia Trabajo en Equipo, **CIF**: Competencia Influencia, **CRP**: Competencia Resolución de Problemas, **CIN**: Competencia Iniciativa, **COC**: Competencia Orientación al Cliente, **CAD**: Competencia Adaptabilidad, **COR**: Competencia Orientación a Resultados, **CCO**: Competencia Conceptual, **CPC**: Competencia Procedimental, **CPF**: Competencia Profesional

\*\*p<.01.

A modo de conclusión del análisis de la relación entre las variables sociodemográficas y las competencias, se puede afirmar que existe una clara asociación entre tres de estos factores y las destrezas laborales evaluadas. En concreto, la experiencia acumulada en el puesto, la edad y el rango profesional están asociados a una mejor valoración en la mayoría de competencias. No siendo patente que aparezca una relación similar con el género de los empleados. El siguiente apartado se dedica a los análisis estadísticos correspondientes a la segunda hipótesis.

### **3. Análisis de la asociación entre los factores de personalidad y el desempeño laboral**

El segundo objetivo del estudio es comprobar si existe relación entre los nueve rasgos de personalidad y los doce valores que evalúa la prueba SOSIA con el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

En función del enfoque que tenga la investigación de la personalidad, tiende a destacar dimensiones concretas como aquellas que presentan una asociación significativa con el rendimiento en el trabajo (Barrick, Mount y Judge, 2001). A pesar de que algunos modelos cuentan con mayor aceptación, como por ejemplo el de los Cinco Grandes (Costa y McCrae, 1992), en esta segunda hipótesis del estudio se opta por dejar sin determinar qué elementos se espera encontrar relacionados con el rendimiento.

H2. Existe relación entre ciertos rasgos de personalidad y valores evaluados por la prueba SOSIA con el desempeño en el puesto de trabajo.

Por este motivo, se calcula el índice de correlación de Pearson incluyendo todas las variables que componen el test (ver Tabla 21).

**Tabla 21**

Correlación entre las escalas de SOSIA y el desempeño laboral

$r_{xy}$	DDT	DCM	DTC	DCO	DEI	DMED
ASC	.07	.02	.02	-.02	.01	.02
ESTA	.09	.03	-.01	.08	-.03	.04
AUT	.05	-.01	.07	.00	.03	.04
VIT	.16	.10	.02	.14	.11	.13
RESP	.01	.00	.03	.02	.02	.02
RES	.01	-.01	-.01	-.09	.01	-.02
REC	.06	.14	.22	.10	.10	.14
IND	.11	.08	-.10	.07	-.01	.04
VAR	.05	.11	.08	.12	.04	.09
BEN	-.15	-.10	.13	-.13	-.07	-.08
CAU	.13	.03	-.03	.09	.12	.08
ORI	-.05	.05	.05	.03	-.02	.01
PRAC	-.12	.05	.07	.03	-.02	.00
DEC	.01	-.05	.08	-.05	-.07	-.02
ORD	-.01	-.10	-.17	-.05	-.01	-.08
MET	.053	-.057	-.057	-.037	.020	-.01
SOC	-.01	-.03	.06	-.05	-.001	-.01
COMP	-.03	.05	.16	.11	.03	.07
EST	.12	.11	.19	.10	.09	.14
CONF	-.23*	-.30**	-.21*	-.23*	-.12	-.25*
LID	.02	.04	-.13	.01	.06	.00
CLA	-.09	-.17	-.08	-.12	.00	-.01
CLB	.03	.03	-.03	.03	.02	.02
CLC	.04	.03	.05	.09	.06	.06
CLD	-.07	-.16	-.09	-.17	-.08	-.13

Nota: **DDT**: Desempeño en Destrezas Técnicas, **DCM**: Desempeño Comunicación, **DTC**: Desempeño en el Trato al cliente, **DCO**: Desempeño Cooperación, **DEI**: Desempeño Esfuerzo e Interés, **DMED**: Media de las cinco puntuaciones en desempeño.

. **ASC**: Ascendencia, **ESTA**: Estabilidad emocional, **AUT**: Autoestima, **VIT**: Vitalidad, **RESP**: Responsabilidad, **RES**: Resultados, **REC**: Reconocimiento, **IND**: Independencia, **VAR**: Variedad, **BEN**: Benevolencia, **CAU**: Cautela, **ORI**: Originalidad, **PRAC**: Practicidad, **DEC**: Decisión, **ORD**: Orden, **MET**: Metas, **SOC**: Sociabilidad, **COMP**: Comprensión, **EST**: Estímulo, **CONF**: Conformidad, **LID**: Liderazgo, **CLA**: Comportamiento laboral A, **CLB**: Comportamiento laboral B, **CLC**: Comportamiento laboral C, **CLD**: Comportamiento laboral D.

\*  $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

Los resultados muestran que la Conformidad es la única escala del test que correlaciona en sentido negativo con el rendimiento laboral ( $p < .01$ ). Por tanto, la segunda hipótesis sólo se confirma para este rasgo de personalidad. Con el propósito de examinar la relevancia de este factor respecto al desempeño, se calcula el análisis de regresión teniendo en cuenta dicha variable. Así, se obtiene el modelo expuesto en las Tablas 22 y 23.

**Tabla 22**

Modelo de regresión entre las escalas de SOSIA y el desempeño laboral

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
1	.25	.06	.05

Variables predictoras: (Constante), Conformidad.

**Tabla 23**

Anova del modelo con la variable Conformidad como predictora

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.38	1	1.38	6.19	.015
	Residual	20.72	93	.22		
	Total	22.10	94			

Variable predictora: (Constante), Conformidad

Variable dependiente: media del desempeño laboral

Dicho modelo, presenta un coeficiente  $R = .25$  y un índice  $R^2 = .05$ . De modo que, la variable Conformidad medida por el test SOSIA es capaz de explicar el 5.2% de la varianza total del rendimiento del trabajador. Este porcentaje de varianza explicada es escaso, no obstante, recibirá adecuado comentario en la posterior Discusión.

El siguiente apartado se dedica al examen de la relación entre las competencias profesionales y el desempeño laboral, tal y como establecen las dos últimas hipótesis del estudio.

#### **4. Análisis de la relación entre las competencias profesionales y el desempeño laboral**

La diferenciación de Borman y Motowidlo (1993) entre desempeño de la tarea, como aquel rendimiento que engloba los factores específicos y no-específicos del puesto, y desempeño contextual como aquellos comportamientos que generan el ambiente psicológico, social y global de la organización, contribuye a enunciar la tercera hipótesis:

H3. Existirá relación entre las competencias genéricas que conforman el modelo de Bartram con el desempeño de tarea y contextual

Con la finalidad de comprobar la magnitud y el sentido de la relación entre el desempeño laboral y las competencias profesionales evaluadas, se emplea la correlación canónica como técnica multivariante, ya que, facilitará el análisis de las interrelaciones entre las distintas variables criterio (dependientes) y el conjunto de variables predictoras (independientes). Pues, tal y como la describen Sherry y Henson (2005), se trata de correlación de Pearson entre dos variables sintéticas, que surgen de la representación lineal de los factores observados. En este caso, las destrezas universales que conforman el conjunto de variables predictoras son: Trabajo en equipo, Influencia, Resolución de problemas, Iniciativa, Orientación al cliente, Adaptabilidad al cambio y Orientación a resultados. Es decir, se integran todas las competencias genéricas del modelo de los Ocho Grandes (Kurz y Bartram, 2002), a excepción de la Dirección de equipos, pues esta capacidad concreta no resulta relevante para la ejecución en todos los empleados evaluados. Como variable criterio se utiliza el desempeño de tarea, formado por la valoración media del rendimiento Técnico y de la Atención al cliente, y el desempeño contextual, como la puntuación media del rendimiento en Cooperación, Comunicación y Esfuerzo diario (Borman y Motowidlo, 1993). Este análisis produce dos funciones canónicas, tal como se

aprecia en la Tablas 24, con porcentaje de varianza explicada del 42.9% ( $r_s^2=.43$ ) y del 9.1% ( $r_s^2=.09$ ). El conjunto de estas dos funciones canónicas resulta estadísticamente significativo de forma global, según el criterio Lambda de Wilks ( $\lambda$ )=.52 [ $F(14,172)=4.77$ ,  $p<.01$ ]. Dicho criterio ( $\lambda$ ) representa la varianza no explicada por el modelo, por lo que, la varianza compartida entre los dos conjuntos de variables ( $1-\lambda$ ) alcanza el 48.08%.

**Tabla 24**

Correlaciones canónicas para cada función (H3)		
Función	Correlación Canónica	$r^2$ Canónica
1	.66	.43
2	.30	.09

El análisis de la reducción de la dimensionalidad que se recoge en la Tabla 25 proporciona una disposición jerárquica que facilita el examen de la significación estadística de las funciones. Dado que, sólo el modelo completo y la función 1 a 2 son estadísticamente significativos ( $p<.01$ ), siendo la primera función la única que alcanza un porcentaje de varianza compartida superior al 10% ( $r^2=.43$ ), centramos nuestra atención en dicha función.

**Tabla 25**

Análisis de reducción de la dimensionalidad (H3)					
Funciones	Lambda de Wilks	F	Hipótesis DF	Error DF	Sig.
1 a 2	.52	4.77	14.00	172.00	.00
2 a 2	.91	1.45	6.00	87.00	.20

La siguiente tabla hace referencia al coeficiente canónico estandarizado (análogo a los coeficientes beta de la regresión), así como el coeficiente de estructura y su cuadrado (que representan el porcentaje de varianza que cada variable observada comparte con su función canónica). Para su interpretación se considera como criterio la selección

de las variables observadas con coeficientes de estructura iguales o superiores a .45 en valor absoluto, ya que son las que presentan una relación más fuerte con la variable canónica (Sherry y Henson, 2005).

Así, en la Tabla 26 se observa que todos los elementos que forman el conjunto de variables dependientes presentan coeficientes de estructura negativos y superiores a .45: el desempeño de tarea con una varianza compartida con la variable canónica del 64.96% y el desempeño contextual del 99.40%. En el grupo de predictores, todas las variables obtienen coeficientes de estructura significativos: la competencia de Trabajo en equipo con un 87.61% de varianza compartida, la capacidad de Influencia con un 74.13%, la Adaptabilidad al cambio con un 57.91%, la habilidad para Resolver problemas con un 55.50%, la Orientación a la obtención de resultados con un 49.70% y, por último, la Iniciativa con un 37.33% y la Orientación al cliente con 28.84%. Además, el signo común señala la existencia de una relación directa entre las dos variables canónicas de la primera función. De forma que, el incremento en las competencias profesionales está asociado a la mejora en el rendimiento en el puesto.

**Tabla 26**

Resultados del análisis de correlación canónica (H3)

Variable	Coef.	Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>VARIABLES DEPENDIENTES:</i>					
Desempeño de tarea	.13	-.81	65.61	-.53	28.09
Desempeño contextual	-1.11	-.99	98.01	-.65	42.25
<i>VARIABLES INDEPENDIENTES:</i>					
Trabajo en equipo	-.90	-.94	88.36	-.61	37.21
Influencia	-.41	-.86	73.96	-.56	31.36
Resolución de problemas	-.02	-.75	56.25	-.49	24.01
Iniciativa	.07	-.61	37.21	-.40	16.00
Orientación al cliente	.60	-.54	29.16	-.35	12.25
Adaptabilidad al cambio	.07	-.76	57.76	-.50	25.00
Orientación a resultados	.30	-.71	50.41	-.46	21.16

En la tabla precedente se recogen también las cargas canónicas cruzadas, cuyo valor interpretativo reside en indicar el grado de interacción entre las variables independientes y dependientes estudiadas. Se observa que, el conjunto de las siete competencias evaluadas explica el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo. En concreto, el desempeño de tarea con un 28.09% de la varianza y el desempeño contextual con un 42.25% de la varianza. Por tanto, se confirma la tercera hipótesis, ya que los datos muestran relación entre las destrezas generales del modelo de Bartram (Kurz y Bartram, 2002) y el desempeño laboral.

Por último, se aborda el estudio de la cuarta hipótesis:

H4. Las competencias relacionadas con el desempeño de tarea serán diferentes a las competencias asociadas con el desempeño contextual.

Para comparar si existe similitud entre las competencias relacionadas con el desempeño de tarea y aquellas asociadas con el desempeño contextual, se requiere un primer análisis de la correlación canónica entre las competencias genéricas que han resultado significativas con el desempeño de tarea (el rendimiento Técnico y el Trato con el cliente). Y, en un segundo paso, realizar un cálculo similar, pero utilizando como variables dependientes los aspectos que incluye el desempeño contextual, es decir, la Comunicación, la Cooperación y el Esfuerzo diario.

La Tabla 27 resume los resultados de la primera correlación canónica. Este análisis produce dos funciones canónicas con porcentajes de varianza explicada del 31.3% ( $r_s^2=.31$ ), y del 7.8% ( $r_s^2=.08$ ). El conjunto de las dos funciones resulta estadísticamente significativo según el criterio Lambda de Wilks  $\lambda=.63$  [ $F(14,172)=3.15$ ,  $p<.01$ ]]. Por tanto, la varianza compartida entre los dos conjuntos de variables alcanza el 37%.

**Tabla 27**

Correlaciones canónicas para cada función (H4, desempeño tarea)

Función	Correlación Canónica	$r^2$ Canónica
1	.56	.31
2	.28	.08

El análisis de la reducción de la dimensionalidad (Tabla 28) muestra que sólo el modelo completo y la función 1 a 2 ( $p<.01$ ) son estadísticamente significativos. Por lo que, se centra la atención en el análisis de la primera función, ya que es la única que alcanza un porcentaje de varianza compartida superior al 10% (31.3%).

**Tabla 28**

Análisis de reducción de la dimensionalidad (H4, desempeño tarea)

Funciones	Lambda de Wilks	F	Hipótesis DF	Error DF	Sig.
1 a 2	.63	3.15	14.00	172.00	.00
2 a 2	.92	1.23	6.00	87.00	.30

La Tabla 29 recoge el coeficiente canónico estandarizado, así como el coeficiente de estructura y su cuadrado. Todos coeficientes de estructura son positivos y representativos superiores a .45 (Sherry y Henson, 2005) para todos los elementos que forman el conjunto de variables dependientes. Así, el aspecto Técnico del desempeño tiene una varianza compartida con la variable canónica del 72.76% y el aspecto de Trato al cliente comparte un 80.10%.

Respecto a las competencias que actúan como variables predictoras, tienen también coeficientes de estructura significativos y de signo positivo. En orden descendente según el porcentaje de varianza compartida con el factor sintético: el Trabajo en equipo (95.26%), la Adaptabilidad al cambio (61.31%), la Influencia (60.06%), la Resolución de problemas (55.06%), la Orientación a la consecución de resultados (54.04%), la Orientación a responder las necesidades del cliente (44.22%) y la Iniciativa (30.08%).

**Tabla 29**

Resultados del análisis de correlación canónica (H4, desempeño tarea)

Variable	Coef.	Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>Variables dependientes:</i>					
Desempeño técnico	-.53	-.85	72.25	-.48	23.04
Desempeño con el cliente	-.62	-.90	81.00	-.50	25.00
<i>Variables independientes:</i>					
Trabajo en equipo	-1.23	-.98	96.04	-.55	30.25
Influencia	.18	-.78	60.84	-.43	18.49
Resolución de problemas	-.01	-.74	54.76	-.42	17.64
Iniciativa	.22	-.56	31.36	-.31	9.61
Orientación al cliente	.15	-.67	44.89	-.37	13.69
Adaptabilidad al cambio	.01	-.78	60.84	-.44	19.36
Orientación a resultados	-.22	-.74	54.76	-.41	16.81

Los coeficientes de estructura del conjunto de factores predictores y de factores criterio comparten el signo negativo, lo cual indica la existencia de una relación directa entre las dos variables canónicas de esta función. De forma que, ambas progresan en el mismo sentido por lo que a una menor puntuación en competencias profesionales se asocia un rendimiento contextual menor. Se aprecia que, tanto el conjunto de variables dependientes como independientes, ofrecen una contribución relevante a la solución de la variable canónica ( $r_s > .45$ ).

Según las cargas canónicas cruzadas de la Tabla 29, el rendimiento Técnico es explicado por las competencias genéricas en un 23.04% y el Trato al cliente en un 25%. Respecto a las variables independientes, aún siendo todas relevantes, destaca la alta interrelación con los factores criterio que presenta la competencia de Trabajo en equipo ( $r_c = -.55$ ).

A continuación, se calcula una nueva correlación canónica en la que se incluyen como predictores las mismas competencias laborales genéricas del análisis previo, y como variables criterio los tres aspectos que, tal como se hace referencia en el apartado teórico del estudio, se asocian con el desempeño contextual: el desempeño Comunicativo, la Cooperación y el Esfuerzo diario. De este análisis surgen tres funciones principales, cuyos datos se recogen en la Tabla 30. La primera de ellas es la única estadísticamente significativa con un 44.3% de varianza explicada. Las otras dos funciones no alcanzan el mínimo del 10%.

**Tabla 30**

Correlaciones canónicas para cada función  
(H4, desempeño contextual)

Función	Correlación Canónica	r <sup>2</sup> Canónica
1	.67	.44
2	.31	.09
3	.13	.02

El análisis de la reducción de la dimensionalidad (ver Tabla 31) indica que el conjunto de la función 1 a 2 resulta estadísticamente significativo, según el criterio Lambda de Wilks,  $\lambda=.50$  [ $F(21,244.62)=3.21$ ,  $p<.01$ ]]. Alcanzando la varianza compartida entre los dos conjuntos de variables  $(1-\lambda)$  el 50%.

**Tabla 31**

Análisis de reducción de la dimensionalidad (H4, desempeño contextual)

Funciones	Lambda de Wilks	F	Hipótesis DF	Error DF	Sig.
1 a 2	.50	3.21	21.00	244.62	.00
2 a 3	.89	.849	12.00	172.00	.60
3 a 3	.98	.277	5.00	87.00	.93

La Tabla 32 expone el coeficiente canónico estandarizado, así como las cargas canónicas (coeficiente de estructura) y las cargas canónicas cruzadas de dicha función. En este caso, todos los elementos que forman el conjunto de variables correlacionadas presentan coeficientes de estructura negativos y representativos superiores a .45 (Sherry y Henson, 2005). Lo cual señala la existencia de una relación directa entre las dos variables canónicas de esta función, que progresan en el mismo sentido. En concreto, la variable dependiente desempeño muestra valores de varianza compartida con la variable canónica comprendidos entre 95.84% (Cooperación) y 73.79% (Comunicación). Las destrezas predictoras oscilan entre un 85.93% del Trabajo en equipo y un 27.04% de la Orientación al cliente.

**Tabla 32**

Resultados del análisis de correlación canónica (H4, desempeño contextual)

Variable	Coef.	Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>Variables dependientes:</i>					
Desempeño comunicación	.08	-.86	73.96	-.57	32.49
Desempeño cooperación	-.81	-.98	96.04	-.65	42.25
Desempeño esfuerzo e interés	-.32	-.88	77.44	-.58	33.64
<i>Variables independientes:</i>					
Trabajo en equipo	-.88	-.93	86.49	-.62	38.44
Influencia	-.46	-.86	73.96	-.57	32.49
Resolución de problemas	-.01	-.73	53.29	-.48	23.04
Iniciativa	.14	-.57	32.49	-.38	14.44
Orientación al cliente	.61	-.52	27.04	-.35	12.25
Adaptabilidad al cambio	.02	-.76	57.76	-.50	25.00
Orientación a resultados	-.27	-.68	46.24	-.46	21.16

Tal como muestran las cargas canónicas cruzadas en la tabla precedente, las competencias evaluadas explican el desempeño del empleado en el puesto. En concreto, predicen el trabajo Cooperativo con un 42.25%, el Esfuerzo diario con un 33.64% y la Comunicación con un 32.49%. El conjunto de las variables independientes presentan una alta interrelación con las variables dependientes. No obstante, entre el grupo de predictores destacan con mayor puntuación la competencia de Trabajo en equipo con el 38.44%, la capacidad de Influencia con el 32.49%, la Adaptabilidad al cambio y la Resolución de problemas con el 25% y el 23.04% respectivamente.

A modo de conclusión, se puede señalar que tanto en lo que respecta al desempeño de tarea como al desempeño contextual, el conjunto de las variables independientes evaluadas resulta significativo. El porcentaje de interacción es ligeramente superior con el desempeño contextual, sin embargo, al ordenar por relevancia los predictores se observa en ambos casos una disposición similar: primero el Trabajo en equipo, el segundo y tercer puesto ocupado por Adaptabilidad e Influencia, seguido de Resolución de problemas y Orientación a resultados, y los últimos lugares para Orientación al cliente e Iniciativa. Por esta razón, la cuarta hipótesis que sugiere la existencia de diferencias no se confirma en la muestra analizada.

Una vez que se han revisado todas las hipótesis, este estudio se propone como objetivo final examinar el conjunto de variables cuya relación con el rendimiento laboral ha resultado estadísticamente significativa. De forma que, se agrupan los factores que pueden ser relevantes en la predicción del desempeño de tarea y en el pronóstico del desempeño contextual.

## 5. Modelos propuestos para la predicción del desempeño de tarea y del desempeño contextual

Como cierre del capítulo de Resultados, se acomete el análisis del efecto conjunto de las variables sociodemográficas, de personalidad y competencias que se han mostrado estadísticamente relevantes sobre el desempeño. Distinguiendo dos secciones, según los planteamientos de Motowidlo y Van Scotter (1994), la primera referida al desempeño de tarea y la segunda al desempeño contextual.

### 5.1. Variables predictoras del desempeño de tarea

El primer modelo de predictores del desempeño de tarea incluye como variables independientes: el factor sociodemográfico de la antigüedad, el rasgo de personalidad Conformidad y las destrezas generales de Kurz y Bartram (2002) de Trabajo en equipo, Influencia, Resolución de problemas, Orientación al cliente, Adaptabilidad y Orientación a resultados. Para evitar exceder el número adecuado de elementos en el cálculo de correlación, no se introduce la competencia de Iniciativa, ya que según la Tabla 29 su aportación es la menos representativa ( $r_s = -.57$ ). Del análisis de correlación canónica se obtienen dos funciones principales (ver Tabla 33), siendo ambas estadísticamente significativas con un 32% y un 21% de varianza explicada respectivamente.

**Tabla 33**

Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 1)

Función	Correlación Canónica	$r^2$ Canónica
1	.57	.32
2	.46	.21

La Tabla 34 recoge los resultados del análisis de reducción de la dimensionalidad. Los dos coeficientes Lambda de Wilks presentan significación estadística, el primero  $\lambda=.53$  [ $F(16,170)=3.93$ ;  $p<.01$ ] y el segundo  $\lambda=.79$  [ $F(7,86)=3.28$ ;  $p<.01$ ]. Siendo la varianza compartida ( $1-\lambda$ ) o explicada por el conjunto del modelo de 47%.

**Tabla 34**

Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 1)

Funciones	Lambda de Wilks	F	Hipótesis DF	Error DF	Sig.
1 a 2	.53	3.93	16.00	170.00	.00
2 a 2	.79	3.28	7.00	86.00	.00

En la Tabla 35 se aprecia que estas dos funciones canónicas presentan importantes diferencias. Así, en la primera de ellas, las seis destrezas profesionales evaluadas muestran una mayor correlación con la variable canónica (desde  $r_{s=}$  .95 de Trabajo en equipo hasta  $r_{s=}$  .65 de Orientación al cliente). Asimismo, el análisis de la cargas canónicas cruzadas señala que estas destrezas son especialmente significativas en la predicción del rendimiento Técnico con un 27.04% de varianza compartida y del Trato al cliente con un 23.04%.

Respecto a la segunda función de la Tabla 35, el factor antigüedad es la única variable independiente que ofrece una contribución relevante a la solución de la variable canónica ( $r_{s>}$ .45). En concreto, las cargas canónicas cruzadas indican que este rasgo es capaz de explicar el 4% de la varianza del rendimiento Técnico y 6.25% del Trato al cliente.

Tabla 35

Resultados del análisis de correlación canónica

Variable	Coef.	Función canónica 1			
		Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>VARIABLES DEPENDIENTES:</i>					
Desempeño técnico	.64	.90	81.00	.52	27.04
Desempeño con el cliente	.50	.84	70.56	.48	23.04
<i>VARIABLES INDEPENDIENTES:</i>					
Antigüedad	.07	.44	19.36	.25	6.25
Conformidad	-.27	-.46	21.16	-.26	6.76
Trabajo en equipo	.98	.95	90.25	.54	29.16
Influencia	-.14	.78	60.84	.44	19.36
Resolución de problemas	.08	.75	56.25	.43	18.49
Orientación al cliente	-.22	.65	42.25	.37	13.69
Adaptabilidad al cambio	-.03	.78	60.84	.44	19.36
Orientación a resultados	.17	.74	54.76	.42	17.64

Resultados del análisis de correlación canónica

Variable	Coef.	Función canónica 2			
		Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>VARIABLES DEPENDIENTES:</i>					
Desempeño técnico	.99	.43	18.49	.20	4.00
Desempeño con el cliente	-1.07	-.54	29.16	-.25	6.25
<i>VARIABLES INDEPENDIENTES:</i>					
Antigüedad	.89	.67	44.89	.31	9.61
Conformidad	-.21	-.04	.00	-.02	.00
Trabajo en equipo	-1.52	-.09	.01	-.04	.00
Influencia	.61	.13	1.69	.06	.00
Resolución de problemas	.51	.18	3.24	.08	.01
Orientación al cliente	-.48	-.04	.00	-.02	.00
Adaptabilidad al cambio	.26	.04	.00	.02	.00
Orientación a resultados	.29	.18	3.24	.08	.01

Si se comparan estos resultados con los del modelo anterior, el cual incluía exclusivamente las competencias laborales genéricas, se aprecia que la varianza explicada se incrementa de forma significativa al introducir el factor antigüedad, pues asciende del 37% al 47%.

En este momento, se decide analizar también si la incorporación de las tres competencias específicas que ha definido el estudio para el sector casinos proporciona una mejora respecto al modelo precedente. De forma que, se realizan cálculos similares introduciendo en el grupo de variables predictoras el dominio de conceptos del sector de juego, el seguimiento de procedimientos y la destreza profesional en el puesto. Con la intención de no exceder el número adecuado de factores en el cálculo de correlación canónica añadir estas nuevas competencias, se han eliminado las tres variables (ver Tabla 35) menos representativas (Conformidad con  $r_c^2 = 6.76$ ; Orientación al cliente con  $r_s^2 = 13.69$ , y Orientación a resultados  $r_s^2 = 17.64$ ).

Las Tablas 36 y 37 muestran que las dos funciones que surgen del nuevo análisis de correlación canónica son estadísticamente significativas, y que el conjunto  $(1-\lambda)$  comparte el 52% de la varianza con las funciones canónicas. Este modelo mejora la proporción explicada del desempeño de tarea, por lo cual se considera de interés profundizar en su análisis.

**Tabla 36**

Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 2)

Función	Correlación Canónica	$r^2$ Canónica
1	.63	.40
2	.46	.21

**Tabla 37**

Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 2)

Funciones	Lambda de Wilks	Chi-SQ	DF	Sig.
1 a 2	.48	64.38	16.00	.00
2 a 2	.79	20.76	7.00	.00

En la Tabla 38 se observa el efecto de las nuevas competencias incluidas en la segunda función. Su correlación con la variable canónica

resulta significativa (Conceptual  $r_s = -.55$ ; Procedimental  $r_s = -.49$ ; Profesional  $r_s = -.59$ ).

**Tabla 38**

Resultados del análisis de correlación canónica

Variable	Coef.	Función canónica 1			
		Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>Variables dependientes:</i>					
Desempeño técnico	.17	.65	42.25	.41	16.81
Desempeño con el cliente	.90	.99	98.01	.62	38.44
<i>Variables independientes:</i>					
Antigüedad	-.12	.19	3.61	.12	1.44
Trabajo en equipo	1.31	.81	65.61	.51	26.01
Influencia	-.02	.58	33.64	.37	13.69
Resolución de problemas	.28	.54	29.16	.34	11.56
Adaptabilidad al cambio	.02	.64	40.96	.40	16.00
Específica Conceptual	-.46	.12	1.44	.08	.64
Específica Procedimental	-.15	.31	9.61	.20	4.00
Específica Profesional	-.37	.22	4.84	.14	1.96

Resultados del análisis de correlación canónica

Variable	Coef.	Función canónica 2			
		Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>Variables dependientes:</i>					
Desempeño técnico	-1.17	-.76	57.76	-.35	12.25
Desempeño con el cliente	.76	.15	2.25	.07	.49
<i>Variables independientes:</i>					
Antigüedad	-.904	-.87	75.69	-.40	16.00
Trabajo en equipo	.940	-.38	14.44	-.17	2.89
Influencia	-.290	-.48	23.04	-.22	4.84
Resolución de problemas	-.464	-.55	30.25	-.25	6.25
Adaptabilidad al cambio	-.173	-.40	16.00	-.19	3.61
Específica Conceptual	-.110	-.55	30.25	-.25	6.25
Específica Procedimental	-.201	-.49	24.01	-.23	5.29
Específica Profesional	.098	-.59	34.81	-.27	7.29

La influencia de estas destrezas técnicas es positiva y se limita al ámbito de la ejecución como especialista en las tareas del puesto. No obstante, con esta última propuesta que emplea el mismo número de variables que las anteriores, se alcanza un mayor porcentaje explicativo del desempeño de tarea (52%).

En el siguiente apartado se realiza un análisis similar sobre el conjunto de factores que han resultado significativos respecto al desempeño contextual.

## 5.2. Variables predictoras del desempeño contextual

En este análisis de correlación canónica se incluyen como variables dependientes los tres aspectos del rendimiento referidos al desempeño contextual: desempeño Comunicativo, Cooperación y Esfuerzo e interés. Y como variables independientes se utilizan los dos factores sociodemográficos que han mostrado una relación significativa con la implicación diaria en las tareas (edad y categoría profesional). Además, se añaden la variable de personalidad Conformidad y las cuatro las competencias genéricas con cargas canónicas de mayor puntuación (ver Tabla 32). Eliminamos así la Orientación al cliente, la Iniciativa y la Orientación a resultados, para no exceder el ratio aconsejable de observaciones por variable.

El análisis proporciona tres funciones canónicas, de las cuales sólo la primera tiene una significación representativa [ $\lambda=.47$ ;  $F(21, 244.62)=3.50$ ;  $p<.01$ ]. Siendo la varianza compartida entre los tres conjuntos de variables  $(1-\lambda)$  del 53% (Ver Tablas 39 y 40).

**Tabla 39**

Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 3)

Función	Correlación Canónica	r <sup>2</sup> Canónica
1	.68	.48
2	.31	.09
3	.20	.04

**Tabla 40**

Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 3)

Funciones	Lambda de Wilks	F	Hipótesis DF	Error DF	Sig.
1 a 2	.47	3.50	21.00	244.62	.00
2 a 3	.87	1.05	12.00	172.00	.41
3 a 3	.96	.71	5.00	87.00	.62

En dicha función, tal como muestra la Tabla 41, la edad y la posición jerárquica en la organización y el rasgo de Conformidad tienen coeficientes de estructura poco representativos  $r_s < .45$  (Sherry y Henson, 2005). Por lo que, la capacidad predictiva recae sobre las cuatro competencias generales evaluadas (Trabajo en equipo con  $r_c^2=38.44$ ; Influencia con  $r_c^2=32.49$ ; Adaptabilidad con  $r_c^2=26.01$  y Resolución de problemas con  $r_c^2=24.01$ ). Éstas llegan a explicar el 43.56% de la varianza del desempeño Cooperativo y el 36% del rendimiento como Comunicación e Interés diario.

**Tabla 41**

Resultados del análisis de correlación canónica (Modelo 3)

Variable	Coef.	Cargas canónicas		Cargas canónicas cruzadas	
		$r_s$	$r_s^2$ (%)	$r_c$	$r_c^2$ (%)
<i>Variables dependientes:</i>					
Desempeño comunicación	-.05	-.89	79.21	-.60	36.00
Desempeño cooperación	-.68	-.98	96.04	-.66	43.56
Desempeño esfuerzo e interés	-.32	-.88	77.44	-.60	36.00
<i>Variables independientes:</i>					
Edad	-.18	-.25	6.25	-.17	2.89
Categoría profesional	.49	-.22	4.84	-.15	2.25
Conformidad	.12	.34	11.56	.23	5.29
Trabajo en equipo	-.87	-.91	82.81	-.62	38.44
Influencia	-.34	-.84	70.56	-.57	32.49
Resolución de problemas	-.17	-.72	51.84	-.49	24.01
Adaptabilidad al cambio	.24	-.75	56.25	-.51	26.01

Así, esta última propuesta mejora ligeramente los resultados anteriores en los que sólo se empleaban las competencias generales del modelo de Kurz y Bartram (2002), pasando del 50% al 53% de varianza explicada.

Al igual que en el apartado precedente, se ha valorado la posibilidad de incluir en el análisis las tres destrezas técnicas específicas del sector casinos. No obstante, el coeficiente Lambda de Wilks obtenido ( $\lambda$ )=.50, no supone un avance respecto a los resultados anteriores, por lo que, no se profundiza en su examen.

**Tabla 42**

Correlaciones canónicas para cada función (Modelo 4)

Función	Correlación Canónica	$r^2$ Canónica
1	.69	.48
2	.18	.03
3	.15	.02

**Tabla 43**

Análisis de reducción de la dimensionalidad (Modelo 4)

Funciones	Lambda de Wilks	F	Hipótesis DF	Error DF	Sig.
1 a 2	.50	3.10	21.00	238.88	.00
2 a 3	.95	.39	12.00	168.00	.97
3 a 3	.98	.40	5.00	85.00	.85

A modo de conclusión de este último apartado del capítulo, se puede afirmar que, al introducir variables sociodemográficas y destrezas específicas a los modelos formados por competencias generales se mejora la capacidad explicativa del desempeño laboral. El efecto de los rasgos de personalidad, en concreto, de la Conformidad evaluada mediante la prueba SOSIA, no es tan claro. Ya que, en conjunto con otras variables independientes como competencias o variables sociodemográficas, no resulta especialmente significativo respecto al rendimiento profesional del trabajador.



## **VII. Discusión**



El objetivo general de este estudio fue indagar en la relación que mantiene el desempeño laboral de los trabajadores del sector casinos con otras variables. En concreto, se prestó especial atención a las competencias profesionales definidas en el modelo de Kurz y Bartram (2002), a los factores sociodemográficos y a los rasgos de personalidad y valores evaluados con la prueba SOSIA.

Ante la diversidad de interpretaciones de los conceptos examinados (Basoredo, 2011; Bisquerra y Pérez Escoda, 2007; García-Sáiz, 2011; Sánchez y Levine, 2009), en el apartado teórico se delimitaron las definiciones sobre las que se sustenta la investigación.

En relación al desempeño laboral se asume la propuesta de Motowidlo y Van Scotter (1994). Esta aproximación considera dicho constructo como el ejercicio de tareas o conductas relacionadas con el soporte técnico sumado a la interacción del empleado con el entorno. Asimismo, se refiere este carácter multidimensional del término, distinguiendo cinco categorías (Borman y Motowidlo, 1993): a) la predisposición a desarrollar actividades que no son formalmente parte del puesto, b) la persistencia para completar las tareas con éxito y de forma entusiasta, c) la ayuda y cooperación con otros, d) el seguimiento de la totalidad de reglas y procedimientos de la organización, y e) el apoyo y la defensa de los objetivos del grupo. A partir de estas dimensiones, se extrajeron cinco aspectos del rendimiento laboral para la elaboración de nuestro cuestionario. De tal forma que, éste evaluó en los empleados de casinos la destreza Técnica, la Comunicación efectiva, la calidad en el Trato al cliente, la Cooperación con el grupo y el Esfuerzo e interés en el trabajo diario. Esta prueba se administró a aquellos trabajadores con personal a su cargo, teniendo que puntuar la ejecución de las tareas de sus subordinados desde muy bajo (1) hasta excelente (5). Tal como se recoge en el análisis psicométrico de los instrumento (ver capítulo de Resultados), el coeficiente de fiabilidad está por encima del criterio establecido por Carmines y Zeller (1979).

Respecto a las competencias profesionales, el estudio se adaptó a la interpretación de Kurz y Bartram (2002) descrita en el primer capítulo. Ésta define las destrezas laborales como aquél conjunto de comportamientos clave para alcanzar los objetivos predeterminados por la organización. Por tanto, incluyen el repertorio de capacidades, actividades, procesos y respuestas que habilitan para ser más efectivos ante determinadas demandas laborales. Dicho enfoque está integrado en los modelos conductistas, pues tal como señala Aguado *et al.* (2008) se centra en el estudio de los comportamientos y no tanto en los resultados o la solución a los problemas. Además, se orienta hacia la identificación de competencias genéricas y universales (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993), planteando la existencia de elementos semejantes entre países, sectores o empresas que justifican el desarrollo de un cuerpo competencial común. Según las distintas perspectivas de investigación expuestas en el apartado teórico, esta aproximación se puede encuadrar en un enfoque psicologicista y holístico del concepto. Pues implica que las competencias están relacionadas con las características de la persona, a la vez que están afectadas por la misión y estrategia de la organización. El modelo de Kurz y Bartram (2002) propone una estructura compuesta por tres niveles. Un primer escalón formado por ciento doce componentes específicos que recogen toda la información competencial. Un segundo nivel, que delimita veinte dimensiones, y un tercero formado por ocho destrezas generales. Estas últimas ocho capacidades universales fueron empleadas en el diseño de la escala de valoración competencial. La denominación de las mismas coincide con la de Aguado *et al.* (2008): Dirección de equipos, Trabajo en equipo, Desarrollo de relaciones, Análisis de la información, Iniciativa, Orientación al cliente, Adaptación al cambio y Orientación a resultados. De forma adicional, en el estudio se añadieron tres habilidades específicas del trabajo en casinos, relacionadas con conocimientos, métodos y destrezas propias de los puestos del personal de juego: Conceptuales, Procedimentales y Profesionales.

Para su identificación y descripción se contó con el apoyo de un panel de expertos en el sector del juego de azar.

El evaluador de las competencias genéricas y específicas de los empleados fue un miembro de la organización con amplia experiencia en el área de casinos. Dicho juez recibió previamente formación específica sobre la herramienta y el procedimiento de valoración. De manera que, dirigió las entrevistas siguiendo un esquema básico, tratando de identificar y relacionar los comportamientos críticos observables con las competencias subyacentes. El análisis psicométrico de esta prueba muestra un coeficiente de fiabilidad por encima del criterio de Carmines y Zeller (1979).

Además de los dos instrumentos mencionados, se administró un tercer cuestionario de personalidad y valores denominado SOSIA (Seisdedos y Pereña, 2005). Éste tiene su origen en los test de L.V. Gordon (PPG-IPG, SIV y SPV), adaptados por la editorial TEA para su aplicación en la gestión de los recursos humanos. Se trata de una prueba de elección múltiple formada por noventa y ocho ítems. Cada uno de los cuales contiene entre tres y cuatro afirmaciones, siendo la tarea del sujeto escoger aquella que más se ajusta a su modo de ser y la que menos representa su situación actual.

A continuación, se expone la interpretación de los resultados obtenidos en este trabajo, conectados con cada una de las hipótesis que ha servido de línea de enlace durante la investigación.

La primera hipótesis se planteó con el propósito de conocer en qué medida se relacionan las variables sociodemográficas con la valoración que recibe el trabajador de su desempeño laboral.

Respecto a la variable edad, el rango en la muestra es de 21 hasta 57 años. En conjunto se trata de un grupo joven, siendo el cuartil tercero de 39 años. Probablemente, esta situación está relacionada con las peculiaridades de las jornadas de trabajo en el sector de

casinos comentadas en los capítulos precedentes (por ejemplo, los turnos rotativos, jornadas en horario nocturno, trabajo durante festivos y fines de semana). La hipótesis 1(a) sugerida a partir de las investigaciones de Artístico *et al.*, (2003), y Masunaga y Horn (2001), no se confirma en su totalidad. Pues, la correlación entre desempeño y edad únicamente resulta significativa en la puntuación referida al esfuerzo diario del trabajador ( $r_{xy}=.21$ ;  $p<.05$ ). Por tanto, los empleados de más edad tienden a desarrollar con más interés y dedicación las tareas requeridas por la organización.

Tal como señalan Kanfer y Ackerman (2004), los datos no permiten afirmar que existe una asociación positiva general entre esta variable sociodemográfica y la media de las puntuaciones en desempeño ( $r_{xy}=.14$ ;  $p>.05$ ). Pero tampoco que el incremento de la edad del trabajador implique necesariamente la merma de su rendimiento, en contra de los planteamientos que argumentando la tendencia natural al deterioro de habilidades, sugieren un efecto adverso de la edad sobre la ejecución profesional (Spencer y Raz, 1995; Verhaeghen, Steitz, Sliwinski y Cerella, 2003). No obstante, se ha de tener en cuenta que esta ausencia de correlación también podría estar afectada por el sesgo natural que presenta la muestra respecto a personas de mayor edad. Ya que, en la plantilla no hay trabajadores con una jubilación próxima a menos de ocho años, período crítico del desarrollo para el declive de habilidades físicas y cognitivas (McCann y Giles, 2003).

Al igual que ocurre con la anterior variable, el factor de la categoría laboral sólo se relaciona de forma significativa con el aspecto de Esfuerzo e interés en el desempeño ( $t=-2.05$ ;  $p<.05$ ). Esta coincidencia deriva de la alta correspondencia entre edad y estatus organizacional, ya que hasta el Real Decreto 561/2011, expuesto en la parte teórica, no existía una cualificación específica para estas actividades. Razón por la cual, en este ámbito se progresaba en la escala profesional mediante la experiencia directa en organizaciones del sector.

En esta muestra los empleados de más edad tienden a ocupar puestos más altos en la jerarquía de la empresa ( $t=-6.10$ ;  $p<.01$ ). Y es en estas posiciones de mando dónde el trabajador tiende a invertir más esfuerzo para mantener su rango, bien por el compromiso organizacional o por perpetuar las ventajas asociadas a los mismos (Hare y O'Neill, 2000; Stryker y Burke, 2000).

En lo que concierne al género, las características de la muestra son indicio de un sector con más presencia masculina (hombres= 58.9%; mujeres= 41.1%) y con escasa representación femenina en los puestos de gestión (un 25% frente al 75%). Diversos estudios (Igbaria y Baroudi, 1995; Lyness y Heilman, 2006; Nieva y Gutek, 1980) han sugerido una tendencia consistente a que los hombres reciban evaluaciones de desempeño más favorables que las mujeres. Investigaciones posteriores han atribuido a esta predisposición el desequilibrio entre géneros en las decisiones de promoción (Greenhaus y Parasuraman, 1993), siendo así un precursor del llamado "techo de cristal" en las organizaciones (Heilman, 2001; Hoobler, 2010). Por esta razón, en el enunciado H1(b) se planteó que existirían valoraciones superiores del desempeño masculino respecto al femenino. Sin embargo, los resultados no indican que haya diferencias significativas en cuanto al género ( $t=.98$ ;  $p<.05$ ), por lo que no se da por confirmada esta hipótesis. Los datos obtenidos se aproximan más a las conclusiones del meta-análisis de Roth, *et al.* (2010), en el cual, la evaluación del rendimiento que reciben hombres y mujeres es similar. Este estudio tiene en común con dicho meta-análisis que ambos emplean medidas procedentes exclusivamente del entorno laboral, a diferencia de otras investigaciones previas que incluían datos de laboratorio o tareas artificiales.

El análisis anterior nos permite descartar que la menor presencia de mujeres en puestos de mando se deba a un menor rendimiento. Razón por la cual, surgió en el estudio la necesidad de indagar en la causa del desequilibrio comentado en lo que respecta al género y el ejercicio de los puestos de mando. Una posible justificación sería que

esta desigualdad fuese producto del efecto solapado entre los factores sociodemográficos. De forma que, se calculó la asociación entre estas variables y el estatus profesional. Los datos muestran que tanto el género, la edad como la antigüedad se relacionan de forma significativa con el estatus laboral (género  $r_{xy} = -.23$ ;  $p < .05$ ; edad,  $t = -6.10$ ;  $p < .01$ ; y antigüedad,  $t = -3.52$ ;  $p < .01$ ). No obstante, el análisis logístico binario para comprobar el efecto de los tres factores en su conjunto, revela que el impacto individual se diluye y únicamente resulta significativa la relación entre la edad y la categoría laboral ( $b = .15$ ;  $p < .01$ ). Así, a pesar de la diferencia aparente entre hombres y mujeres, no se puede afirmar que en la organización de estudio exista un sesgo en la promoción en función del género.

La hipótesis H1(c) planteó una asociación positiva entre la variable antigüedad y el desempeño laboral. En concreto, los datos muestran que existe una mayor correlación cuando se evalúa el rendimiento de tareas técnicas ( $r_{xy} = .36$ ;  $p < .01$ ), que cuando se valoran labores dirigidas a mejorar el ambiente social y psicológico de la organización. Se corrobora así la investigación de Motowidlo y Van Scotter (1994), y la hipótesis H1(c) se puede dar por parcialmente aceptada. Tal como se ha comentado en capítulos anteriores, este resultado encuentra un fuerte apoyo explicativo en teorías que defienden la asociación positiva entre la permanencia en la empresa y la adecuación del empleado al puesto (Ng y Feldman, 2010). Éstas comprenden desde las teorías tradicionales del capital humano (Becker, 1964) y del modelo de la atracción-selección-desgaste (Schneider *et al.*, 1995), hasta aproximaciones más recientes, como la teoría de arraigo en el puesto (Halbesleben y Wheeler, 2008; Harman, Blum, Stefani y Taho, 2009; Mallol, Holtom y Lee, 2007; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez, 2001).

La última variable sociodemográfica a la que se hizo referencia en la primera hipótesis fue la categoría o estatus laboral. Ésta presenta una asociación estadísticamente significativa con el desempeño

laboral como esfuerzo e interés ( $t=-2.05$ ;  $p<.05$ ) y con la destreza técnica ( $t= -1.82$ ;  $p<.10$ ). Lo cual está en consonancia con la mayor implicación de los empleados que ostentan un estatus superior en la organización para mantener su posición (Hare y O'Neill, 2000; Stryker y Burke, 2000; Van Emmerik, Lambooy y Sanders, 2002) y con la mayor destreza técnica que precisan aquellos responsables de supervisión de la ejecución del equipo (McEnrue, 1988). La ausencia de relación entre la categoría laboral y los restantes aspectos del desempeño evaluados, puede ser fruto de la dispersión de las puntuaciones en rendimiento. Ya que, se aprecia un apuntamiento significativo de las valoraciones en el extremo superior, definiendo una distribución homogénea de la muestra que puede dificultar la relación entre los datos.

Adicionalmente, se analizó la relación entre las variables sociodemográficas con las destrezas profesionales, pues resulta de interés para delimitar los constructos de desempeño y competencias. Al igual que en los cálculos precedentes, se examinó uno por uno cada factor recogido.

En primer lugar, se observa que la variable edad correlaciona con la mayoría de destrezas evaluadas. Los datos muestran una asociación significativa con la capacidad para la Dirección de equipos ( $r_{xy} = .40$ ;  $p<.01$ ), con el Trabajo en grupo ( $r_{xy} = .28$ ;  $p<.01$ ), y con la habilidad para ejercer Influencia ( $r_{xy} = .33$ ;  $p<.01$ ). Por tanto, mejora las capacidades interpersonales, tal como sugieren algunos autores (Henkens, 2005; Henkens *et al.* 2009). Además, se asocia a un progreso en las competencias implicadas en la toma de decisiones como Resolución de problemas ( $r_{xy}=.21$ ;  $p<.05$ ) e Iniciativa ( $r_{xy}=.23$ ;  $p<.05$ ), tal como proponen Ograjenšek, *et al.* (2009). En la única destreza en la que este factor sociodemográfico no supone una mejora en las puntuaciones es en la Adaptabilidad ( $r_{xy}=.07$ ;  $p>.05$ ). Lo cual, se puede argumentar tomando como referencia las investigaciones recogidas en el capítulo de Competencias (Henkens, 2005; Henkens *et al.*, 2009; McCann y Giles, 2003; McGregor y Gray,

2002; Ograjenšek *et al.*, 2009), que atribuyen a los empleados de mayor edad una menor disposición para incorporar nuevos elementos en el puesto de trabajo.

De un modo similar, la variable antigüedad presenta también una relación estadísticamente significativa y de signo positivo con todas las destrezas evaluadas. Esta coincidencia es fruto de la alta asociación entre ambos factores, pues a la misma vez que el trabajador acumula jornadas a su experiencia profesional añade días a su edad cronológica.

En lo que respecta al género, Bartram (2009) defiende que la evaluación de competencias que reciben hombres y mujeres en las empresas es distinta. Sin embargo, los resultados apuntan sólo ligeras diferencias que afectan a todas las destrezas, con una media en la valoración masculina ( $M= 2.69$ ) por encima de la femenina ( $M=2.45$ ). La distancia entre las puntuaciones es superior para los hombres en Trabajo en equipo ( $t=1.95$ ,  $p<.05$ ), Conocimientos técnicos ( $t=1.85$ ,  $p<.10$ ) y Conocimientos procedimentales ( $t=2.09$ ,  $p<.10$ ). No obstante, la interpretación de estos datos ha de ser prudente, ya que, tal y como se ha comentado anteriormente, la muestra está sesgada en lo referente al género. Lo que permitiría por ejemplo, que los hombres destacaran en las competencias que se perfeccionan con el ejercicio directo de puestos de mando.

Tal como se ha señalado en la parte teórica, el estatus o categoría profesional del trabajador aparece con frecuencia vinculado al desarrollo de destrezas laborales concretas (Akella, 2003; Akella, 2006; Poell *et al.*, 2000). En este caso, se observan diferencias relevantes a favor de los empleados de mayor rango en todas las competencias evaluadas, tanto genéricas como específicas del sector casinos ( $p<.01$ ). Para darle una explicación a este hecho, el estudio se apoya en la teoría de dirección de Akella (2006), la cual presupone que el personal de mando sobresale en la mayoría de capacidades organizacionales. Aunque habría que considerar también la posibilidad

de la presencia del efecto halo, descrito como uno de los errores más comunes en la evaluación de competencias (Gil Flores, 2007), ya que todas las dimensiones se valoran en el mismo sentido.

En resumen, se aprecia que las variables sociodemográficas mantienen diferente relación con el rendimiento y con las destrezas laborales. Así, la edad, la antigüedad o la categoría ejercen influencia sobre la mayoría de las competencias, siendo su efecto sobre el rendimiento limitado a aspectos específicos. Se puede afirmar que la experiencia acumulada a lo largo del desarrollo personal y profesional tiende a provocar una mejora general en las competencias individuales. Y, sin embargo, su impacto sobre el desempeño se reduce a determinados elementos como el esfuerzo o la precisión técnica.

A continuación, se aborda la discusión de la segunda hipótesis del estudio. Tal como se menciona en los capítulos precedentes, son múltiples las investigaciones que relacionan el desempeño profesional con variables de personalidad. En función del enfoque teórico predominante se acentúa la relevancia de unos rasgos respecto a otros (Barrick *et al.*, 2001; Hogan y Holland, 2003; Hurtz y Donovan, 2000; Salgado, 1997; Salgado y Moscoso, 2008; Skyrme *et al.*, 2005). En el análisis de correlación efectuado, la escala de Conformidad es la única de los 21 atributos de personalidad y valores evaluados por el SOSIA, asociada con signo negativo al rendimiento en el puesto (Técnica  $r_{xy} = -.23$ ;  $p < .05$ ; Comunicación  $r_{xy} = -.30$ ;  $p < .01$ ; Trato al cliente  $r_{xy} = -.21$ ;  $p < .05$ ; Cooperación  $r_{xy} = -.23$ ;  $p < .05$ ). El siguiente paso fue calcular el análisis de regresión, obteniendo un modelo que explica un escaso porcentaje de la varianza total ( $R^2$  corregida = .05). En cálculos posteriores, se comprobó que su efecto sobre el rendimiento se diluye cuando se integra en modelos predictivos junto a otras variables sociodemográficas o competenciales. No obstante, este rasgo destaca sobre los demás. De modo que, una mayor puntuación en Conformidad se asocia a una valoración en desempeño laboral más

baja. Tal como están redactados los ítems del SOSIA (ver Anexo 4), se puede interpretar que aquellos trabajadores de casinos cuya conducta se rige por estrictas convenciones sociales y moralidad, son evaluados con un rendimiento laboral inferior. Lo cual, puede estar conectado con el sector específico en el que se desempeña el puesto. Pues en las actividades propias del empleado de casinos se requiere cierta independencia de aquello que socialmente está admitido como apropiado o correcto. Así, la segunda hipótesis se puede dar por parcialmente confirmada, aunque el uso de medidas de personalidad en el contexto organizacional no está exento de críticas (Goffin y Christiansen, 2003; Rosse, *et al.* 1998; Salgado, 2005).

La investigación de Levenson *et al.* (2006) que asocia niveles altos de competencias con niveles superiores de desempeño, supuso el fundamento para enunciar la tercera hipótesis del estudio. Se calculó la correlación canónica entre estos factores, empleando como variables independientes las destrezas generales que identifican Kurz y Bartram (2002), a excepción de la Dirección de equipos, ya que esta competencia no es representativa del conjunto de empleados evaluados. Y como variables dependientes la valoración media del desempeño de tarea y del desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993). Sólo una de las funciones canónicas que produce el análisis resulta significativa [ $\lambda=.52$  ( $F(14,172)=4.77$ ,  $p<.01$ )]. El conjunto de variables predictoras y criterio ofrece una contribución relevante a la solución de la variable canónica ( $r_s>.45$ ). En los valores de las cargas canónicas cruzadas se observa que se explica el desempeño de tarea con un 28.09% de la varianza y el desempeño contextual con un 42.25% de la varianza. Por tanto, se da por confirmada la tercera hipótesis, aumentando la limitada evidencia empírica que relaciona positivamente las destrezas con el rendimiento individual (Dainty *et al.*, 2005).

La última hipótesis surgió como una ampliación de la anterior, estableciendo que las competencias que se relacionan con el desempeño de tarea son diferentes a las vinculadas con el desempeño

contextual. Para comprobar si existe o no similitud en ambos casos, se calcularon dos correlaciones canónicas. La primera, entre las siete competencias genéricas y los dos aspectos del desempeño de tarea: rendimiento Técnico y el Trato con el cliente. Se obtienen dos funciones canónicas, de las que sólo la primera es significativa [ $\lambda=.63$  ( $F(14,172)=3.15$ ,  $p<.01$ )]. En este modelo todas las escalas resultan representativas y de signo positivo, de forma que el rendimiento Técnico es explicado por las competencias genéricas en un 23.04% y el Trato al cliente en un 25%. Entre los predictores destaca la competencia de Trabajo en equipo, que comparte el 30.25% de la varianza con las variables dependientes ( $r_c =-.55$ ). La segunda correlación canónica se calculó entre las mismas competencias técnicas que en el caso anterior, pero teniendo en consideración los tres aspectos que conforman el desempeño contextual: la Comunicación, la Cooperación y el Esfuerzo diario. De las tres funciones que surgen del análisis sólo la primera es estadísticamente significativa [ $\lambda=.497$  ( $F(21,244.62)=3.21$ ,  $p<.01$ )]. Los resultados coinciden con el cálculo previo realizado para el desempeño de tarea, de forma que, todas las escalas resultan significativas y coinciden en su signo, mostrando una relación directa entre ambos conjuntos de variables. En este caso, sobresale también la destreza de Trabajo en equipo ( $r_c =-.62$ ). En conjunto, las variables independientes explican el 42.25% de la varianza de la Cooperación, el 33.64% del Esfuerzo y el 32.49% de la Comunicación. Así, se comprueba una especial interés del uso de las destrezas generales que conforman el modelo de Bartram (Kurz y Bartram, 2002) para la predicción del rendimiento laboral del personal de casinos, sobre todo, en aquellas tareas vinculadas a la interacción del empleado con el entorno.

También se observa que, tanto en la predicción del desempeño de tarea como del contextual destaca el papel de la competencia de Trabajo en equipo. A la explicación de este resultado contribuyen las características del sistema de trabajo que regula las salas de casinos, comentadas en capítulos precedentes. De tal modo que, la alta interdependencia entre las tareas individuales y la cantidad de

compañeros con los que se interactúa, favorece la importancia de esta destreza en la organización (LePine y Piccolo, 2008).

Respecto a la cuarta hipótesis, se puede apuntar que los datos no confirman su enunciado. Pues las siete competencias evaluadas resultan estadísticamente significativas para el desempeño. Lo cual, unido a la señalada aportación de la variable Trabajo en equipo, indica que, tal y como argumentan ciertos autores (Bedwell, *et al.*, 2012; Kahn y McDonough, 1997; Marks *et al.*, 2001), este constructo es multidimensional e integra distintas habilidades, englobando un conjunto de elementos similares a los que establecen Salas *et al.* (2000).

Una vez revisadas todas las hipótesis, se integraron aquellas variables sociodemográficos, de personalidad y competencias que habían mostrado una relación estadísticamente significativa con el desempeño laboral. En un primer grupo, aquellos factores relevantes para el desempeño de tarea, y en un segundo conjunto los elementos clave para el desempeño contextual. De esta forma, se calculó una primera correlación canónica que incluía como variables independientes: la antigüedad, la Conformidad y seis competencias generales. De este análisis surgen dos funciones canónicas estadísticamente representativas. En una de ellas los predictores fundamentales del desempeño de tarea son el grupo de competencias (desde  $r_{s=}$  .95 de Trabajo en equipo hasta  $r_{s=}$  .65 de Orientación al cliente), y en la otra función gana relevancia el factor de antigüedad ( $r_{s=}$  .67) por encima de todos los demás. Al comparar la varianza explicada por el conjunto del modelo (47%) con el resultado obtenido en la aproximación anterior, que incluía sólo competencias genéricas (37%), se aprecia un incremento considerable.

Con la intención de examinar el efecto de las tres destrezas específicas definidas para el sector de casinos sobre el rendimiento, se repitió el análisis introduciendo: el dominio de conceptos del sector de juego, el seguimiento de procedimientos y la destreza profesional

en el puesto. Para no exceder en el cálculo de correlación el número adecuado de factores se eliminaron los tres elementos con menor varianza compartida con las variables criterio (Conformidad con  $r_c^2=6.76$ ; Orientación al cliente con  $r_s^2=13.69$ , y Orientación a resultados  $r_s^2=17.64$ ). A diferencia de la importancia que asignan Chen McCain *et al.* (2005) y Loveman (2003) a la Orientación al cliente, en nuestro estudio este factor no resulta significativo. En la interpretación de este dato, hay que tener en cuenta que esta competencia se ha definido como la predisposición ante el cliente interno y externo y, por el contrario, la variable de desempeño evaluada recoge exclusivamente el trato que se ofrece al visitante. Los datos muestran que, con este modelo, que emplea el mismo número total de variables, se alcanza un mayor porcentaje explicativo del desempeño de tarea (52%). Pues, las nuevas destrezas incorporadas incrementan en la segunda función el porcentaje de varianza explicada del desempeño Técnico hasta un 12.25%.

Posteriormente el interés se centró en el conjunto de factores que estaban relacionados de forma significativa con el desempeño contextual. En este caso, se incluyeron como variables independientes de la correlación canónica: la edad, la categoría profesional, la Conformidad y las cuatro competencias genéricas con cargas canónicas de mayor puntuación (ver Tabla 32). El análisis proporciona tres funciones canónicas, de las cuales sólo la primera es estadísticamente representativa [ $\lambda=.5012$ ;  $F(21, 244.62)=3.17$ ;  $p<.01$ ]]. Se observa que la capacidad predictiva recae exclusivamente sobre las competencias evaluadas (Trabajo en equipo con  $r_c^2=38.44$ ; Influencia con  $r_c^2=32.49$ ; Adaptabilidad con  $r_c^2=26.01$  y Resolución de problemas con  $r_c^2=24.01$ ). Supone una ligera mejora de la capacidad predictiva del desempeño contextual (53%) respecto a la aproximación que sólo empleaba las destrezas generales (50%). Al examinar el efecto que tienen estas competencias específicas, se aprecia que la variable Trabajo en equipo integra destrezas que tipo genérico (Salas *et al.*, 2000), pero no incluye aquellos conocimientos

o habilidades técnicas propias de la ejecución de la tarea en los empleados de casinos.

En general, se puede afirmar que mejora la capacidad predictiva del rendimiento laboral en los modelos formados por competencias genéricas, si se incluyen como variables independientes factores sociodemográficos y destrezas específicas del puesto.

Una vez comentados los resultados, se revisan a continuación las principales limitaciones del estudio. Como inicio, se advierte que es un estudio transversal, en el que el número de participantes fue escaso. Además, participó el personal de una única compañía del sector de juego, lo que implica que características culturales propias de la organización están influyendo en las respuestas, pudiendo condicionar la capacidad de generalización de los resultados a otras organizaciones.

Otro importante condicionante fue trabajar con conceptos (desempeño/competencias) sobre los que no existe una definición unánimemente aceptada (Varela y Landis, 2010), e incluso que se han descrito como términos polimorfos (De Diego, *et al.*, 2000).

También existió cierta restricción al tomar como punto de partida el modelo de Kurz y Bartram (2002), ya que las ocho competencias generales que delimitan no tienen porqué agotar el universo posible de destrezas del ámbito profesional (Dulewicz, 1989; Rodríguez, 2006; Spencer y Spencer, 1993).

Una consideración sobre los factores sociodemográficos, fue que no se recogió la experiencia total de los participantes en puestos de similares características, sino que se registró únicamente la antigüedad como miembro de la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta, fue los superiores responsables de puntuar a los empleados carecían de una cualificación específica para

la tarea, por lo que en sus evaluaciones pueden aparecer ciertos sesgos o errores (Gil Flores, 2007).

Por último, el uso de pruebas de personalidad dentro del contexto laboral tiene el inconveniente de ser susceptible a la distorsión, por lo que han de interpretarse con cautela (Ellingson *et al.*, 2001). Este sesgo se refiere no sólo a una manipulación consciente e intencionada para dar una imagen pública favorable, sino también inconsciente como es el caso del autoengaño (Salgado, 2005). En el caso particular del SOSIA, la duración y complejidad de la tarea puede provocar cansancio o desinterés.

Seguidamente, se recogen las aportaciones fundamentales que realiza el estudio. En primer lugar, se han ampliado las escasas investigaciones que muestran interés en el personal laboral del sector de juego. Lo cual supone profundizar en el conocimiento de la plantilla de los casinos, que constituye un importante factor diferenciador y competitivo en un ámbito en el que la actividad se rige por una normativa estricta.

Además, se aumenta la base empírica de los constructos de desempeño y competencias laborales (Anderson, Herriot y Hodgkinson, 2001; Blanco, 2007; Blas, 2007; Hager y Beckett, 2002; Peiró, 1994), en un entorno global que requiere la gestión de recursos humanos para el posicionamiento estratégico de la organización (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

El estudio se distingue también por haber examinado el modelo de las ocho grandes competencias propuesto por Kurz y Bartram (2002). Resulta de interés profundizar en esta aproximación teórica debido a que define el esquema de trabajo que la consultora SHL ha aplicado desde 2001 en más de cien organizaciones, y desde el ámbito académico ha recibido cierto apoyo (Aguado *et al.*, 2008; Bartram, 2001; 2004; 2005, 2006, 2009).

Otra contribución, ha sido comprobar la utilidad de desglosar en distintas dimensiones o categorías el concepto de desempeño laboral cuando se emplea en evaluaciones organizacionales. Los resultados del estudio se pueden englobar dentro de la teoría de Borman y Motowidlo (1993).

Por último, se ofrece la posibilidad a los profesionales de recursos humanos de integrar las pruebas elaboradas en la gestión de las organizaciones. El cuestionario de evaluación del rendimiento se puede incluir en la detección del potencial de los empleados y la prueba de valoración de las competencias como una herramienta de selección o promoción. De esta información se puede beneficiar la planificación anual formativa y el plan de sucesión para anticipar y responder con agilidad y adecuación a cualquier oportunidad o cambio en el ambiente.

A continuación se proponen futuras líneas de investigación enlazadas con este estudio. Primero, se sugiere aplicar el modelo en otras organizaciones del sector servicios, añadiendo otras características como satisfacción laboral o clima de empresa, con la intención de alcanzar una mayor capacidad predictiva del rendimiento de los empleados.

Teniendo en cuenta que la competencia emocional es un factor que afecta de forma significativa a múltiples aspectos de la práctica profesional (Bisquerra y Pérez, 2007), se plantea la posibilidad de incluir la evaluación de aspectos emocionales como la autoconciencia, la regulación emocional, la automotivación y la mejora de las habilidades socioafectivas (Cherniss, 2000; Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002).

Existe también oportunidad de continuar con los estudios mediante el uso de un sistema de evaluación multifuente y explorar así la diferencia entre las valoraciones emitidas por jueces que mantienen distinta relación con el trabajador (Boyatzis, 2008). Pudiendo incluir

otros factores moderadores potenciales, como el grado de confianza entre evaluador y evaluado (Kline y Sulsky, 2009).

En definitiva, creemos haber cumplido con los objetivos propuestos en este trabajo, y con ello contribuir al análisis de la relación entre el desempeño laboral y otras variables sociodemográficas, competenciales o de personalidad, en un sector tan peculiar como el de casinos. Sin olvidar la utilidad que puede tener tanto la metodología como los instrumentos de medida para los profesionales en Recursos Humanos.



## **VIII. Conclusiones**



En este último capítulo se reúnen las principales conclusiones del estudio.

En primer lugar, la edad del trabajador, que en ocasiones supone un elemento disuasorio para contratar o promocionar personal, no parece tener una implicación negativa en el rendimiento del mismo. La capacidad predominante en los trabajadores mayores no es la adaptabilidad, no obstante, pueden hacer frente a las tareas requeridas movilizando otros recursos desarrollados mediante la experiencia.

Respecto a la antigüedad, se observa que repercute directamente en el desarrollo competencial y en la mejora del desempeño técnico de tareas. Sin embargo, no siempre tiene un efecto visible en el rendimiento general en el trabajo. Ya que ésta no incide de forma directa sobre labores relacionadas con la calidad del entorno laboral como la comunicación o la colaboración en equipo. Por esta razón, las organizaciones no han de asumir que la mera antigüedad en el puesto mejora la ejecución global del trabajador, debiendo de implicarse de forma activa en la evaluación, seguimiento y optimización de otras áreas menos técnicas del desempeño.

En general, el personal de mando de la organización mantiene un especial interés y esfuerzo en las tareas diarias. Por lo que, esta implicación se interpreta como un factor clave en los puestos superiores, bien como criterio para el ascenso o como elemento de consolidación de los mismos. No obstante, este colectivo de dirección no resulta un referente en uno de los puntos primordiales para la fidelización de los visitantes como es la atención al cliente (Chen McCain, Jang, y Hu, 2005). Debido a lo cual, sería aconsejable potenciar el desarrollo de este aspecto en el grupo de superiores, con la finalidad de proyectar sobre el resto de trabajadores el modelo a seguir para un desempeño excelente.

Se aprecia que en la plantilla no hay un equilibrio entre el porcentaje de hombres y mujeres que ocupan niveles de mando. Esta diferencia se deriva del efecto solapado con la variable antigüedad. Por lo que, si se quiere ganar representación femenina en puestos de dirección, es preciso no sólo incluir mayor cantidad de mujeres como personal de sala sino, sobre todo, fomentar condiciones que les permitan desarrollar una carrera profesional de larga duración en la organización.

Un tema recurrente en numerosas investigaciones es delimitar los elementos que inciden sobre el desempeño profesional. El modelo de destrezas universales formado por las ocho competencias básicas (Kurz y Bartram, 2002), se muestra eficaz para pronosticar el rendimiento general en el puesto. En concreto, estas destrezas comparten el 37% de la varianza del desempeño de tarea y el 50% de la varianza del desempeño contextual. Es razonable que sean mejores predictores de la adaptación al entorno que de la ejecución técnica. Ya que ésta última, suele tener una asociación más fuerte con habilidades concretas y capacidades específicas que no recoge este modelo. Además, como se ha comprobado en el estudio, se pueden añadir variables que mejoran la capacidad predictiva de esta aproximación. Si el interés recae en los aspectos técnicos propios de la ejecución del puesto, se recomienda incluir otros factores adicionales, como la antigüedad o experiencia en la tarea y destrezas concretas que requiera la ocupación. Si por el contrario, la atención se dirige hacia aspectos de interacción con el entorno, es preferible incorporar información sobre la edad y la categoría profesional del empleado. Las escalas evaluadas por la prueba SOSIA no han mostrado tener una influencia relevante en el pronóstico del rendimiento laboral cuando se combinan con los factores mencionados.

En relación a la valoración del rendimiento laboral resulta conveniente distinguir entre distintas dimensiones del desempeño. De manera que, cuando la organización establece planes de formación

para al perfeccionamiento de competencias, éstos se puedan vincular a aspectos concretos del rendimiento del trabajador sobre los que se quiere incidir.

Por último, se puede subrayar que en las salas de juego destaca el rendimiento de aquellos trabajadores con mayor capacidad de comunicación, con disposición para coordinarse con el resto del equipo y adaptarse a todo tipo de situaciones, resolviendo las posibles incidencias. La competencia más significativa es la capacidad de Trabajo en grupo, ya que integra distintas dimensiones genéricas que permiten el ajuste al puesto y a la organización. Constituye un factor a tener en cuenta en los procesos de selección y de evaluación interna para aquellas empresas con puestos altamente relacionados e interdependientes.

Para finalizar, se recogen las afirmaciones fundamentales que se derivan del estudio.

- ✓ La relación entre edad y desempeño laboral es positiva en lo que respecta a esfuerzo e interés. No obstante, al existir un sesgo natural en la plantilla que carece de trabajadores de más de 57 años, el estudio no permite descartar la presencia de un efecto adverso de la edad sobre el rendimiento laboral.
- ✓ La edad y la categoría laboral están relacionadas, así a mayor edad y estatus profesional el empleado tiene mayor tendencia a implicarse en el mantenimiento de su posición en la organización.
- ✓ Habitualmente la categoría suele estar asociada con otros aspectos del desempeño, la Comunicación o Cooperación. La ausencia de relación puede deberse al apuntamiento de la muestra hacia valoraciones superiores, que implicarían una distribución homogénea.

- ✓ Los resultados no muestran una diferencia significativa entre las valoraciones que reciben hombres y mujeres en cuanto a su rendimiento laboral.
- ✓ La inferior proporción de mujeres en puestos de mando responde al efecto solapado del género con el de otros factores sociodemográficos, como la edad y la antigüedad.
- ✓ La antigüedad en la organización mejora la ejecución técnica, pero no otros componentes del rendimiento laboral.
- ✓ A excepción del género, el resto de factores sociodemográficos recogidos tiene una asociación positiva tanto con las competencias generales como las específicas evaluadas en la muestra.
- ✓ Las variables sociodemográficas no se relacionan del mismo modo con el desempeño que con las competencias laborales. Sobre los primeros inciden en aspectos concretos, mientras que sobre los segundos, cuando aparece su efecto, éste se muestra en el conjunto de todas las destrezas.
- ✓ La Conformidad es el único valor interpersonal evaluado mediante el SOSIA que presenta una asociación estadísticamente significativa con el rendimiento en el trabajo.
- ✓ Existe relación entre las competencias genéricas que conforman el modelo de Bartram y la ejecución en el puesto de los empleados.
- ✓ Las ocho competencias de Bartram inciden sobre el desempeño de tarea y el contextual. Aunque destaca la proporción explicada por la variable Trabajo en equipo.

- ✓ Los modelos predictivos del desempeño mejoran con la inclusión de factores sociodemográficos y de competencias específicas. El efecto de integrar variables de personalidad y valores a este conjunto de variables independientes no resulta relevante.



## **VIII. Referencias**



- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K. y Mena, M.A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Develop*, 20(10), 842-852.
- Ackerman, P.L., Shapiro S. y Beier M.E. (2011). Subjective estimates of job performance after job preview: Determinants of anticipated learning curves. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 31-48.
- Adsit, D.J., Crom, S., Jones, D. y London, M. (1994). Management performance from different perspectives: Do supervisors and subordinates agree. *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 22-29.
- Aguado, D., Lucía B. y Arranz V. (2008). Análisis empírico de la relación entre competencias y rendimiento en mandos medios. Una aproximación inicial. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 18(2), 175-193.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management* (2a. ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Akella, D. (2003). *Unlearning the Fifth Discipline: Power, Control and Politics*. New Delhi: Sage.
- Akella, D. (2006). Changes in managerial work: Tech managers at Dotcom. *Global Business Review*, 7, 219-241.
- Alimo-Metacalfe, B. (1998). 360 Degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 35-44.
- Alles, M.A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica
- Anderson, G. y Viswesvaran, C. (1998). An update of the validity of personality scales in personnel selection: A meta-analysis of studies published after 1992. En *13th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Dallas.

- Anderson, N., Herriot, P. y Hodgkinson, G.P. (2001). The practitioner-researcher divide in industrial, work, and organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391-411.
- Arthur, J.B. y Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
- Artistico, D., Cervone, D. y Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Aging*, 18, 68–79.
- Athey, T.R. y Orth M.S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-26.
- Austin, J.T. y Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836–874.
- Backes-Gellner, U., Schneider, M.R. y Veen, S. (2011). Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: Conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, 32(8), 1103-1121.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., Maercker, A. y Smith, J. (1995). People nominated as wise: A comparative study of wisdom-related knowledge. *Psychology and Aging*, 10, 155–166.
- Bandura, A. (2006). Social cognitive theory. En S. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 49-56.

- Barrick, M.R., Mount, M.K. y Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and were do we go next?. *Personality and Performance*, 9, 9-29.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Bartram, D. (1996). The relationship between ipsatized and normative measures of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 25-39.
- Bartram, D. (2001). *Predicting competency dimensions from components: A validation of the two-step process*. Thames Ditton, UK: SHL Group.
- Bartram, D. (2004). Assessment in Organisations. *Applied Psychology: An international review*, 53(2), 237-259.
- Bartram, D. (2006). *The SHL Universal Competency Framework*. Surrey, UK: SHL White Paper.
- Bartram, D. (2009). Leadership competencies: Differences in patterns of potential across eleven European countries as a function of gender and managerial experience. En William H. Mobley, Ying Wang y Ming Li (Eds.), *Advances in Global Leadership*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Bartram, D., Roberson, I.T. y Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. En I.T. Robertson, M. Callinan, y D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp.1-10). Chichester, UK: Wiley
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G. y Fraser, B. (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21-41.

- Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología*, 27(2), 457-472.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional/transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(1), 130-139.
- Bedwell, W.L., Wildman, J.L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W.S. y Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22, 128-145.
- Berardin, H.J. y Pence, E.C. (1980). Effects of rater error training: Creating new response sets and decreasing accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65, 60-66.
- Bisquerra, R. y Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, 10, 61-82. Recogido en la web: <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-03.pdf>
- Blanco, A. (2007). *Programación y evaluación por competencias*. Presentación en la Universidad Complutense de Madrid. Recuperado en la web: <http://www.xtec.cat/crp/granollers/capsestudi/noucurri/6univmadrid.pdf>
- Blas, F.A. (1999). ¿De quién se predicán las competencias profesionales?: Una invitación a su investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(3), 407-418.
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117(2), 187-215.
- Bloom, B.S. (1986). *Le défi des deux sigmas in l'art et la science de l'enseignement*. Liège, Bélgica: Labor Éducation 2000.
- Boletín Oficial del Estado 23 de enero de 1979. Orden del Ministerio de Interior que aprueba el Reglamento de Casinos de Juego. Orden de 9 de enero de 1979.

- Boletín Oficial del Estado 24 de marzo. Real Decreto sobre normas complementarias (444/1977). RD de 11 de marzo de 1977.
- Boletín Oficial del Estado 7 de marzo de 1977. Real Decreto-ley de los aspectos penales, administrativos y fiscales de los juegos de suerte, envite o azar y apuestas (16/1977). RD de 25 de febrero de 1977.
- Boletín Oficial del Estado 7 de mayo de 2011. Real Decreto por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (561/2011). RD de 20 de abril de 2011.
- Boletín Oficial del Principado de Asturias 6 de agosto de 2002. Decreto sobre el Reglamento de casinos de juego del Principado de Asturias (96/2002). Decreto de 18 de julio de 2002.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey Bass.
- Borman, W.C. y Brush, D.H. (1993). More Progress towards a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Borman, W.C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.D. y White, L.A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 443-449.
- Bowen, J.T. y Chen, S.L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4/5), 213-217.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.

- Boxall, P., Purcell, J. y Wright, P.M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. En P. Boxall, J. Purcell, y P. M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management* (pp. 1–16). Oxford: Oxford University Press.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Boyatzis, R.E. (1999). Self-directed change and learning as a necessary metacompetency for success and effectiveness in the 21st century. En R. Sims y J. G. Veres (Eds.), *Keys to employee success in the coming decades*. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing.
- Boyatzis, R.E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Bray, D.W., Campbell, R.J. y Grant, D.L. (1974). *Formative years in business: a long term AT&T study of managerial lives*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Bretz, R.D., Milkovich, G.T. y Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions and implications. *CAHRS Working Paper Series*. En sitio web: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/298>
- Buchanan, D.A. y Bryman A. (2007). Contextualizing Methods Choice in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 10(3), 483-501 .
- Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA (Asociación de Estudios sobre el Trabajo y la Organización de Empresas). *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.

- Byars, L. y Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J.P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. En D.E. Ilgen y E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp.399-429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P. y Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13, 302-314.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., y Weick, K.E. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B. y Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of job performance variability. En Kevin R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Sager, C.E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. y Wise, L.L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Cardy, R.L. y Selvarajan, T.T. (2005). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.

- Carmeli, A. y Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management, 44(4)*, 391–412.
- Carmines, E. y Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Carretta, A. (1997). Aplicaciones en la planificación de recursos humanos. En M.M. Dalziel; J.C. Cubeiro, y G. Fernández (Comps.). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto Ediciones.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing, 36 (7/8)*, 811 - 828
- Castro, A. y Casullo, M. (2000). Los estilos de personalidad en el ámbito laboral. En M. P. Sánchez López y M. M. Casullo (Eds.), *Los estilos de personalidad. Una perspectiva iberoamericana* (pp. 233-265). Madrid: Miño y Dávila.
- Chen McCain, S.L., Jang, S.C. y Hu, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management, 24(3)*, 465-472.
- Cherniss, C. (2000). Social and Emotional Competence in the workplace. En R. Bar-on y J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 433-459). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chóliz, M. (2006). *Adicción al juego de azar*. Recuperado el 17 de enero de 2010 en sitio web: <http://www.uv.es/choliz>
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge, Mass: MIT Press.

- Colakoglu, S., Lepak, D. y Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209–218.
- Colbert, A.E. y Witt, L.A. (2009). The role of goal-focused leadership in enabling the expression of conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 790-796.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Coque, J.A. (2007). *Mejoramiento de procesos del Hotel Casino Salinas S.A.* (tesis de maestría). Universidad de Quito. Recuperada del repositorio digital de la Escuela Politécnica del Ejército.
- Costa, P. y McCrae, R. (1995). Solid ground in the wetlands of personality: A reply to Block. *Psychological Bulletin*, 117(2), 216-220.
- Costa, P.T. Jr. y McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) y NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronin, J.J.Jr., Bradyb, M.K. y Hult, T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 78(2), 193-218.
- Crook, T.R., Ketchen, D.J. y Snow, C.C. (2003). Competitive edge: a strategic management model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 44–53.

- Csikszentmihalyi, M. y Csikszentmihalyi, I.S. (1998). *Experiencia óptima: Estudios del flujo en la conciencia*. Bilbao: DDB.
- Dainty, A.R.J., Cheng, M. y Moore, D.R. (2004). A competency-based performance model for construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22, 877-886.
- Dainty, A.R.J., Cheng, M. y Moore D.R. (2005). Competency-based model for predicting construction project managers' Performance. *Journal of Management in Engineering*, 21(1), 2-9.
- Davison, H. K. y Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248.
- De Diego, R., Boada, J. y De Diego, J.A. (2000). El marco de las competencias en la gestión integrada de los recursos humanos. En E. Agulló, C. Remeseiro y J. A. Fernández (Eds.), *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- De Quijano, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*. Barcelona: EUB.
- Delamare, F. y Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Delaoussaye, M. (1999). Boyatzis on competency: a history and methodology. *Training Journal*, 10, 10-15.
- Diario Oficial de Castilla-La Mancha de 9 de noviembre de 2007. Decreto aprobando el Catálogo de Juegos y Apuestas de en Castilla-La Mancha (292/2007). Decreto de 6 de noviembre de 2007.
- Diario Oficial de la Generalitat de 20 de noviembre de 2007. Convenio colectivo de trabajo para las empresas Gran Casino de Barcelona, SAU; Casino Lloret de Mar, SAU, y Casino Castillo de Perelada, SAU, para los años 2007-2010.

- Dreyfus, C. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development, 27*(1), 76-91.
- Dulewick, V. (1989). Assessment centers as the route to competence. *Personnel Management, 21*(9), 56-59.
- Eagly, A.H. y Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573-598.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. y Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin, 129*, 569-591.
- Ebner, N., Freund, A.M. y Baltes, P.B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging, 21*, 664-678.
- Ellington, J.E., Smith, D.B. y Sackett, P.R. (2001). Investigating the influence of social desirability on personality factor structure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 122-133.
- Ellström, P.E. y Kock, H. (2009). Competence development in the workplace: Concepts, strategies, and effects. En K. Illeris (Ed.), *International Perspectives on Competence Development*. London: Routledge.
- Facteau, C.L., Facteau, J.D., Schole, L.C., Russell, J.E y Poteet, M.L. (1998). Reactions of leaders to 360-degree feedback. *Leadership Quarterly, 9*, 427-448.
- Farh, J.L., Cannella, A.A. y Bedeian, A.G. (1991). The impact of purpose on rating quality and acceptance. *Group and Organization Studies, 16*, 367-386.

- Farr, J.L. y Jacobs, R. (2006). Trust us: New perspectives on performance appraisal. En W. Bennett, Jr., C. Lance y D. Woehr (Eds.), *Performance measurement: current perspectives and future challenges*. Nahwah, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Fernández López, J. (2006). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall Pearson.
- Fernández-Salineró, M.C. (2006). Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *Encounters on Education*, 7, 131-153.
- Fitt, D. (1997). Remuneración basada en competencias: ¿Qué significa eso?. En M.M. Dalziel, J.C. Cubeiro y G. Fernández (Comps.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (pp.129-146). Bilbao: Deusto Ediciones.
- Fitz-Enz, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incidents technique. *Psychological Bulletin*, 5J, 327-358.
- Flecher, C. y Perry, E.L. (2001). Performance appraisal and feedback: a consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. En N.D. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp.127-144). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Fox, J. (1993). Regression diagnostics: An Introduction. En M.S. Lewis-Beck (Ed.), *Regression Analysis. International Handbooks of Quantitative Applications in the Social Sciences* (pp. 245-334). London: Sage.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.

- Gadwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Nueva York: Little Brown and Company.
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, 27(2), 473-497.
- Gardner, R.C. (2003). *Estadística para Psicología usando SPSS para Windows*. México: Pearson Educación
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Reframing intelligence*. New York: Basic Books.
- Gardner, T.M. (2005). Human resource alliances: defining the construct and exploring the antecedents. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1049–1066.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1998). *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management*. London: Harvard Business Review.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- Goffin, R.D. y Christiansen, N.D. (2003). Correcting personality tests for faking: A review of popular personality tests and initial survey of researchers. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 340-344.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Nueva York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Vergara.

- Goleman, D., Boyatzis, R.E. y Mckee, A. (2002). *Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gordon, L.V. (1990). *PPG-IPG, Perfil e Inventario de Personalidad*. Madrid: TEA Ediciones.
- Gordon, L.V. (1991). *SIV, Cuestionario de Valores Personales*. Madrid: TEA Ediciones.
- Gordon, L.V. (1996). *SPV, Cuestionario de Valores Interpersonales*. Madrid: TEA Ediciones.
- Gordon, M. y Fitzgibbons, W. (1982). Empirical test of the validity of seniority as a factor in staffing decisions. *Journal of Applied Psychology, 3*, 311-319.
- Gotoh, A. (1999). *The evaluation of competencies predictors across nine studies in five countries* (tesis doctoral no publicada). Goldsmith College. London.
- Greenhaus, J.H. y Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*, 273-287.
- Greller, M.M. y Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review, 9*, 309-347.
- Guion, R.M. y Gottier, R.F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology, 8*, 135-164.
- Hager, P. y Beckett, D. (2002). Bases filosóficas del concepto integrado de competencia. En A. Argüelles (Comp.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.

- Halbesleben, J.R.B. y Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress, 22*, 242-256.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). *The core competence of the corporation*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Harman, W.S., Blum, M., Stefani, J. y Taho, A. (2009). Albanian turnover: Is the job embeddedness construct predictive in an Albanian context?. *Journal of Behavioral and Applied Management, 10*, 192-205.
- Hedge, J.W. y Kavanagh, M.J. (1988). Improving the accuracy of performance evaluations: Comparison of three methods of performance appraiser training. *Journal of Applied Psychology, 73*, 68-73.
- Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*, 657-674.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossun, J.A. y Dyer, L.D. (1989). *Personnel/Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The manager's point of view. *Canadian Journal on Aging, 24*, 353-366.
- Henkens, K., Van Solinge, H. y Cozijnsen, R. (2009). Let go or retain?. A comparative study of the attitudes of business students and managers about the retirement of older workers. *Journal of Applied Social Psychology, 39(7)*, 1562-1588.
- Hess, T.M. y Auman, C. (2001). Aging and social expertise: The impact of trait-diagnostic information on impressions of others. *Psychology and Aging, 16*, 497-510.

- Hicks, L.E. (1970). Some properties of ipsative, normative, and forced-choice normative measures. *Psychological Bulletin*, 74, 167-184.
- Hill, A. (1975). Extraversion and variety-seeking in a monotonous task. *British Journal of Psychology*, 66, 9-13.
- Hogan, J. y Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112.
- Hoobler, J.M. (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a "glass ceiling?": A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 481-494.
- Hooghiemstra, T. (1996). Las competencias. En M.M. Dalziel, J.C. Cubeiro y G. Fernández (Coord.), *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos* (pp.17-45). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hough, L.M. (1998). Effects of intentional distortion in personality measurement and evaluation of suggested palliatives. *Human Performance*, 11, 209-244.
- Hough, L.M., Eaton, N.K., Dunnette, M.D., Kamp, J.D. y McKloy, R.A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effects of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Howard, A. y Bray, D. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. Nueva York: Guilford Press.
- Hurtz, G.M. y Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.

- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–670.
- Igbaria, M. y Baroudi, J.J. (1995). The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: An examination of gender differences in the IS workplace. *MIS Quarterly*, 19(1), 107-123.
- Iglesias, C. y Llorente, R. (2008). *Evolución reciente de la segregación laboral por género en España*. Madrid: Universidad de Alcalá. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social.
- Ivancevich, J.M. (1992). *Human resource management: Foundations of personnel*. Homewood: Irwin.
- Johnson, R.L., Penny, J.A. y Gordon, B. (2009). *Assessing performance: designing, scoring, and validating performance tasks*. Nueva York: Guilford Press.
- Joras, J. (1995). *Le Bilan de compétences*. Paris: PUF.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. y Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kahn, K.B. y McDonough, E.F. (1997). An empirical study of the relationships among collocation, integration, performance, and satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 161–178.
- Kanfer, R. y Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.

- Kang, S.C., Morris, S.S. y Snell, S.A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Kent, D.A. y Eisenberg, T. (1972). The selection and promotion of police officers. *The Police Chief*, 2, 20-29.
- Kepes, S. y Delery, J.E. (2006). Designing effective human resource management systems: The issue of human resource management strategy. En R. J. Burke y C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters* (pp. 55–76). Amsterdam, NL: Elsevier.
- Kepes, S. y Delery, J.E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. En P. Boxall, J. Purcell y P. M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management* (pp.385–404). Oxford: Oxford University Press.
- King, J.E. (2003). Running a best-subsets logistic regression: An alternative to stepwise methods. *Educational and Psychological Measurement*, 63(3), 392-403.
- Kline, T. y Sulsky, L. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161-171.
- Koepfen, K., Hartig, J., Klieme, E. y Leutner, D. (2008). Current issues in competence modelling and assessment. *Journal of Psychology*, 216(2), 61-73.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotter, J.P. (1982). *The general managers*. Nueva York: Free Press.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. y Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A metaanalysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

- Kurz, R. (1999). Automated prediction of managerial competencies from personality and ability variables. En *Proceedings of the BPS Test User Conference* (pp. 96–101). Leicester, UK: British Psychological Society.
- Kurz, R., Bartram, D. y Baron, H. (2004). Assessing potential and performance at work: The Great Eight competencies. En *Proceedings of the British Psychological Society Occupational Conference* (pp. 91–95). Leicester, UK: British Psychological Society.
- Kurz, R. y Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modeling the world of work. En I.T. Robertson, M. Callinan y D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227-255). Chichester: Wiley.
- Ladrón de Guevara, C., Moscoso, D., Ruiz Cano, M.C., Tamarit, I. (2011). *SOSIA: Gestión por competencias*. Recuperado de sitio web: <http://es.scribd.com/doc/53998477/SOSIA-Grupo-7>
- Laff, M. (2009). Middle Manager Muddle. *Training and Development*, 1, 16-17.
- Larraza, M. (2002). La Retribución. En J. Bonache y A. Cabrera (Coords.), *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 191-229). Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Latham, G.P. y Wexley, K.N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255-268.
- Latham, G.P. y Wexley, K.N. (1993). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lebouin-Gelabert, Ch., Hoffmann-Hervé, M. y Aubert, N. (1997). *Diriger et motiver*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P. y Holtom, B.C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journals*, 47, 711-722.
- Leigh, I.W., Smith, I.L., Bebeau, M.L., Lichtenberg, J.W., Nelson, P.D., Portnoy, S., Rubin, N.J. y Kaslow, N.J. (2007). Competency assessment models. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38(5), 463-473.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C., Andrade, L.S. y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lepak, D.P., Marrone, J.A. y Takeuchi, R. (2004). The relativity of human HR systems: Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 639–655.
- Lepak, D.P., Taylor, M.S., Tekleab, A.G., Marrone, J.A. y Cohen, D.J. (2007). An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46(2), 223–246.
- LePine, J.A. y Piccolo, R.F. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Test of a multidimensional model and relationship with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- Levenson, A., Van der Stede, W. y Cohen, S. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Levy-Leboyer, C. (1991). *Evaluación de personal*. Madrid: Díaz de Santos.

- Levy-Leboyer, C. (1995). Leadership performance: Towards a more complex model. *Applied Psychology*, 44, 43-44.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *La gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lewin, A.Y. y Zwany, A. (1976). Peer nomination: a model, literature critique and a paradigm for research. *Personnel Psychology*, 29(3), 423-447.
- Lewis, R.E. y Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- LEY 24/2001, de 27 de diciembre sobre medidas fiscales, administrativas y del orden social (disposición adicional 20ª). BOE nº 313, de 31 de diciembre.
- LEY 42/2006, de 28 de diciembre de presupuestos generales del Estado para el año 2007 (disposición final 14ª). BOE nº 311, de 29 de diciembre.
- LEY 62/2003, de 30 de diciembre sobre medidas fiscales, administrativas y del orden social (art. 70). BOE nº 313, de 31 de diciembre.
- LEY Orgánica 5/2002, de 19 de junio de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. BOE nº 147, de 20 de junio.
- Llopart, X. (1997). *La gestión de recursos humanos en base a competencias: Análisis de competencias en empresas de auditoría*. Universidad de Barcelona: Barcelona.
- Llorente, J. (1998). Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?. *Capital Humano*, 122, 12-14.
- London, M. y Beatty, R.W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-372.

- Loveman, G. (2003). *Diamonds in the Data Mine*. Harvard Business Review. Recuperado en la web: [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Lustri D., Miura, I. y Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organisation*, 14(2), 186-202.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M. y Rosenkrantz, S.A. (1988). *Real managers*. Cambridge: Ballinger Press.
- Lyness, K.S. y Heilman, M.E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91, 777-783.
- Mabe, P. y West, S. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280-296.
- Macky, K. y Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55.
- Mallol, C.M., Holtom, B. C. y Lee, T.W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22, 35-44.
- Marino, K.E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *The Academy of Management Executive*, 10(3), 40-50.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. y Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Martínez Arias, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 85-96.

- Masunaga, H. y Horn, J. (2001). Expertise and age-related changes in components of intelligence. *Psychology and Aging, 16*, 293-311.
- Maurer, T., Wrenn, K., Pierce, H., Tross, S. y Collins, W. (2003). Beliefs about "improvability" of careers-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modelling and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 107-131.
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D. (2000). Competing models of emotional intelligence. En R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.
- Mazón, M. (2007). *Análisis económico, jurídico y fiscal del juego*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- McAuley, J. (2003). Transference, countertransference and mentoring: The ghost in the process. *British Journal of Counselling and Guidance, 31*, 11-23.
- McCann, R. y Giles, H. (2003). Ageism and the workplace: A communication perspective. En T. D. Nelson (Ed.), *Ageism, stereotyping, and prejudice against older persons* (pp.163-199). Cambridge MA: MIT Press.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist, 28*, 4-14.
- McClelland, D.C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science, 9*, 331-339.
- McCloy, R.A., Campbell, J.P. y Cudeck, R. (1994). A confirmatoring test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 493-505.
- McEnrue, M.P. (1988). Length of experience and the performance of managers in the establishment phase of their careers. *Academy of Management Journal, 31*, 175-185.

- McEvoy, G.M. y Cascio, W.F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17.
- McGregor, J. y Gray, L. (2002). Stereotypes of older workers: The New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18, 163-177.
- McKay, P.F. (2009). Perspectives on adverse impact in work performance: What we know and what we could learn more about. En J. Outtz (Ed.), *Adverse impact: Implications for organizational staffing and high stakes selection* (pp. 249-270). New York: Routledge.
- McMullan, R. y Gilmore, A. (2003). The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 230-243.
- Meade, A.W. (2004). Psychometric problems and issues involved with creating and using ipsative measures for selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 531-552.
- Mertens, L. (2002). *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: Conceptos, metodología y experiencias*. Montevideo: Cinterfor.
- Miles, J. y Shelvin, M. (2001). *Applying regression and correlation*. London: Sage.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R.E. y Creed, W.E.D. (1995). Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.333-372). Homewood, IL: JAI Press

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. Nueva York: Free Press.
- Mischel, W. y Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246-268.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. y Erez, M. (2001). Why people stay: Using organizational embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Morales, P. (2009). *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Motowidlo, S.J. y Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mount, M.K. y Barrick, M.R. (1995). The Big Five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management. En K.M. Rowland y G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 153-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mueller-Hanson, R., Heggstad, E.D. y Thornton, G.C. (2003). Faking and selection: Considering the use of personality from select-in and select-out perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 88, 348-355.
- Murphy, K. y DeShon, R. (2000). Inter-rater correlations do not estimate the reliability of job performance ratings. *Personnel Psychology*, 53, 873-900.
- Murphy, K. y Dzieweczynski, J.L. (2005). Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance?. *Human Performance*, 18(4), 343-357.

- Murphy, K.R. y Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Musso, F. y Robles, O. (2002). Reflexiones en torno a la evaluación del desempeño. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista chilena de administración pública*, 1(3), 33-46.
- Myers, M.B., Griffith, D.A. y Daugherty, P.J. (2004). Maximizing the human capital equation in logistics: Education, experience, and skills. *Journal of Business and Logistics*, 25, 211-232.
- Ng, T.W.H. y Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-42.
- Ng, T.W.H. y Feldman, D.C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Nieva, V.F. y Gutek, B.A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267-276.
- Nikolau, I. (2003). The development and validation of a measure of generic work competencies. *International Journal of Testing*, 3(4), 309-319.
- Noonan, L. y Sulsky, L.M. (2001). Examination of frame-of-reference and behavioral observation training on alternative training effectiveness criteria in a Canadian military sample. *Human Performance*, 14, 3-26.
- Norman, W.T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Nuttall, R.L. y Fozard, T.L. (1970). Age, socioeconomic status and human abilities. *Aging and Human Development*, 1, 161-169.

- Nybo, G. (2004). Personnel development for dissolving jobs: Towards a competency-based approach. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 549-564.
- Ograjensek, I., Redek, T. y Domadenik, P. (2009). Slovenian employers and the challenge of the longer working life. *Revija za socijalnu politiku*, 16(2), 141-158.
- Oh, I.S. y Berry, C.M. (2009). The Five-factor model of personality and managerial performance: Validity gains through the use of 360 degree performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1498-1513.
- Olea, J., Abad, F.J. y Barrada, J.R. (2010). Tests informatizados y otros nuevos tipos de tests. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 94-107.
- Olsen, S.O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 240-249.
- Ones, D.S. y Viswesvaran, C. (1998). The effects of social desirability and faking on personality and integrity assessment for personnel selection. *Human Performance*, 11, 245-269.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. y Reiss, A.D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology*, 81, 660-679.
- Palomar, A. (2006). *Régimen del Juego en España*. Navarra: Aranzadi.
- Palthe, J. y Kossek, E.E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287-308.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

- Peiró, J.M. (1994). Intervención psicosocial en psicología del trabajo y de las organizaciones. En J. M. Peiró y J. Ramos (Eds.), *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Pereda, S.M. y Berrocal, F.B. (2001). La elaboración de perfiles de exigencias. En *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias* (pp. 63-80). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Peterson, N.G., Hough, L.M., Dunnette, M.D., Rosse, R.L., Houston, J.S., Toquam, J.L. y Wing, H. (1990). Project A: specification of the predictor domain and development of new selection/classification tests. *Personnel Psychology*, 43, 247-276.
- Poell, R.F., Chivers, G.E., Van der Krogt, F.S. y Wildemeersc, D.A. (2000). Learning network theory: Organizing and the organization of learning. Power, transformation and search for form in learning organizations. *Management Learning*, 28(3), 331-349.
- Prahalad, C.K. y Hamer, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Prieto, A.B. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Prins, F.J., Nadolski, R.J., Berlanga, A. Drachsler, H., Hummel, H.G.K. y Koper, R. (2008). Competence description for personal recommendations: The importance of identifying the complexity of learning and performance situations. *Educational Technology and Society*, 11(3), 141-152.
- Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M. y Plamandon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptative performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624.
- Pursell, E.D., Dossett, D.L. y Latham, G.P. (1980). Obtaining validated predictors by minimizing rating errors in the criterion. *Personnel Psychology, 9*, 1-96.
- Quinones, M.A., Ford, J.K. y Teachout, M.S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology, 48*, 887-910.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin, 93*, 328-367.
- Richard, O.C., Murthi, B.P.S. e Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal, 28*(12), 1213-1233.
- Robertson, I.T., Baron, H., Gibbons, P.J., MacIver, R. y Nyfield, G. (2000). Conscientiousness and managerial performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 171-180.
- Rodríguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. y Gowing, M.K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resources practices. *Human Resource Management, 41*(3), 309-324.
- Rodríguez, M.L. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona: Laertes.
- Rojo, N. (2008). Observación y autoobservación. En F.J. Labrador (Coord.), *Técnicas de modificación de conducta*. Madrid: Pirámide.

- Romero, E. (2005). ¿Qué unidades debemos emplear? Las “dos disciplinas” de la psicología de la personalidad. *Anales de Psicología, 21*(2), 244-258.
- Rosse, J.G., Stecher, M.D., Miller, J.L. y Levin, R.A. (1998). The impact response distortion on pre-employment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 634-644.
- Roth, P.L., Purvis, K.L. y Bobko, P. (2010). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management, 23*, 1-22.
- Royo, C. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria* (tesis doctoral). Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona. Recuperada de la base de datos TESEO.
- Royo, C. y del Cerro, A. (2005). Revisión teórica de las competencias: su origen, concepto y escuelas más importantes. En J. Romay y R.A. García Mira (Eds.), *Psicología social y problemas sociales, Vol. 4: Psicología de las organizaciones, del trabajo y recursos humanos y de la salud* (pp. 453-460). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Sala, G. (2006). Cambio de noción: La gestión por competencias en el sector bancario español. *Trayectorias, 22*, 21-33.
- Salas, E., Burke, C.S. y Cannon-Bowers, J.A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews, 2*, 339-356.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo, 29*(1), 16-24.
- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology, 82*, 30-43.

- Salgado, J.F. (2005). Personality and social desirability in organizational settings: practical implications for work and organizational psychology. *Papeles del Psicólogo*, 26, 115-128.
- Sánchez, J.I. y Levine, E.L. (2001). The Analysis of Work in the 20th and 21st Centuries. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology* (pp. 71-89). London: SAGE.
- Sandberg, J. y Dall'alba, G. (2006). Reframing competence development at work. En R. Gerber, G. Castleton and H. Pillay (Eds.), *Improving work-place learning: Emerging international perspectives*. New York: Nova Science Publisher.
- Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1998). The validity and utility and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-74.
- Schmidt, S. y Kaplan, R. (1971). Composite vs multiple criteria: A review and resolution of the controversy. *Personnel Psychology*, 24, 419-434.
- Schmieder, R.A. y Frame, M.C. (2007). Competency modelling. En S.G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 85-87). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. y Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R.S. y Huber, V.L. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. y Judge, T. A. (2003). Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 50-66.

- Seisdedos, N. (1988). Selección, cuestionarios y distorsión motivacional (actitud inteligente de adaptación). *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 4, 3-33.
- Seisdedos, N. y Pereña, J. (2005). *Manual del SOSIA* (5a. ed. rev.). Madrid: TEA Ediciones.
- Sellin, B. (2008). Propuesta para un Marco Europeo de Cualificaciones: Posibilidades y límites de su aplicación en la realidad. *Revista Europea de Formación Profesional*, 42-43.
- Serreri, P. (2006). *El balance de las competencias. Seminari Permanent d'Orientación Professional*. Dep. MIDE, Fac. Pedagogía, Universidad de Barcelona. Recogido de sitio web: <http://www.ub.edu/mide/publicacions>
- Sherry, A. y Henson, R.K. (2005). Conducting and interpreting canonical correlation analysis in personality research: A user-friendly primer. *Journal of Personality Assessment*, 84(1), 37-48.
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearmen, K. y Sánchez, J.I. (2000). The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*, 3, 703-740.
- Shrout, P.E. y Fleiss, J.L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428.
- Skyrme, P., Wilkinson, L., Abraham, J.D. y Morrison, J.D. (2005). Using personality to predict outbound call center job performance. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 89-98.
- Smith, P.C. y Kendall, L.M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149-155.

- Smither, J.W. (1998). Lessons learned: Research implications for performance appraisal and management practices. En J.W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp. 537-547). San Francisco: Jossey-Bass.
- Soto, A. (2002). La gestión por competencias: Una revisión crítica. *Capital Humano*, 159, 30-42.
- Spencer, L.M.Jr. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Spencer, W.D. y Raz, N. (1995). Differential effects of aging on memory for content and context: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 10, 527-539.
- Sternberg, R.J. (1997). *Successful intelligence*. New York: Plume.
- Sternberg, R.J. (1999) The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292-316.
- Sternberg, R.J. (Ed.). (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Stoker, J.I. y Van der Heijden B.I.J.M. (2001). Competence Development and Appraisal in Organizations. *Journal of Career Development*, 28(2), 97-113.
- Sturman, M.C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Metaanalyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Subdirección General de Estudios y Relaciones Institucionales, Área de Juego, (2011). *Informe Anual del Juego en España correspondiente al año 2010*. Madrid: Ministerio del Interior.

- Sulsky, L.M. y Balzer, W.K. (1988). Meaning and measurement of performance rating accuracy: Some methodological and theoretical concerns. *Journal of Applied Psychology*, 73, 497-506.
- Sulsky, L.M. y Keown, J.L. (1998). Performance appraisal in the changing world of work: Implication for the meaning and measurement of work performance. *Canadian Psychology*, 39, 52-59.
- Tavitiyamana, P., Qub, H. y Qiu Zhang, H. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 648-657.
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A. y Murphy, P.J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13, 205-251.
- Tett, R.P., Jackson, D.N. y Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Thomas, K.W. y Kilmann, R.H. (1975). The social desirability variable in organizational research: An alternative explanation for reported findings. *The Academy of Management Journal* 18(4), 741-752.
- Thompson, B. (2001). Significance, effect sizes, stepwise methods and other issues: Strong arguments move the field. *Journal of Experimental Education*, 70(1), 8-97.
- Thorndike, R.L. (1949). *Personnel selection*. New York: Wiley.
- Thornton, G.C. (1992). *Assessment Centers in Human Resource Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Thornton, G.C., y Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.

- Thornton, W.J.L., y Dumke, H.A. (2005). Age differences in everyday problem-solving and decision-making effectiveness: A meta-analytic review. *Psychology and Aging, 20*, 85–99.
- Tovar, F.C. y Revilla, J.F. (2010). La supuesta neutralidad de la evaluación por competencias. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO), 5*, 109-126.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. y Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal, 40*(5), 1089–1121.
- Tubré, T., Arthur, W.Jr. y Bennett, W.Jr. (2006). General models of job performance: Theory and practice. En W. Bennett, Jr., C.E. Lance y D.J. Woehr (Eds.), *Performance measurement: current perspectives and future challenges* (pp.175-203). Mahwah: Lawrence.
- Uyterhoeven, H. (1972). General managers in the middle. *Harvard Business Review, 67*, 136-145.
- Valls Roig, A. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Van Emmerik, I.J.H., Lambooy, M. y Sanders, K. (2002). Differential effects of individual-linked and team-level status allocation on professionals' job performance. *Small Group Research, 33*, 702-717.
- Varela, O.E. y Landis, R.S. (2010). A general structure of job performance: Evidence from two studies. *Journal of Business and Psychology, 25*(4). doi: 10.1007/s10869-010-9155-8
- Vargas, Z.F. (2004a). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor.
- Vargas, Z.F. (2004b). *La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias*. Montevideo: Cinterfor.

- Verhaeghen, P., Steitz, D.W., Sliwinski, M.J. y Cerella, J. (2003). Aging and dual-task performance: A meta-analysis. *Psychology and Aging, 18*, 443–460.
- Villena, R.E. y López Villaverde, A.L. (2003). Espacio privado, dimensión pública: Hacia una caracterización del casino en la España contemporánea. *Hispania, 214*, 443-466. Recuperado de sitio web: <http://hispania.revistas.csic.es>.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* (tesis doctoral no publicada). University of Iowa.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.110-126). London: SAGE.
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 74–97.
- Wagner, J.A., Ferris, G.R., Fandt, P.M. y Wayne, S.J. (1987). The organizational tenure–job involvement relationship: A job-career experience explanation. *Journal of Occupational Behavior, 8*, 63-70.
- Wagner, R.K. y Sternberg, R.J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*, 436-458.
- Waldman, D.A. y Avolio, B.J.A. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology, 71*(1), 33-38.
- Wang, D.S. y Shyu, C.L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. *International Journal of Manpower, 29*(2), 92–110.

- Weisinger, A. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Werbel, J.D. y DeMarie, S.M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247–262.
- Wexley, K.N. y Klimoski, R. (1984). Performance appraisal: An update. En K.M. Roland y G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 35-79). Greenwich: JAI Press.
- Whiting, H.J. y Kline, T.J.B. (2007). Testing a model of performance appraisal fit on attitudinal outcomes. *The Psychologist-Manager Journal*, 10, 127–148.
- Whiting, H.J., Kline, T.J.B. y Sulsky, L.M. (2008). Performance appraisal congruency: An important aspect of person-organization fit. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57, 223–236.
- Widdoson, H.G. (1989). Knowledge of Language and Ability for Use. *Applied Linguistics*, 10(2), 128-137.
- Wilson, R.S., Li, Y., Bienias, J.L., y Bennett, D.A. (2006). Cognitive decline in old age: Separating effects from the effects of growing older. *Psychology and Aging*, 21, 774–789.
- Winterton, J. (2009). Competence across Europe: Highest common factor or lowest common denominator?. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9): 681-700.
- Woehr, D.J. y Huffcutt, A.I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 189–205.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency?. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.

Wright, P.M. y Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

# **Anexos**



## ANEXO 1: Marco de Competencias Universales del Modelo de Kurz y Bartram (2002)

### MARCO DE TRABAJO DE COMPETENCIAS UNIVERSALES (SHL)

**8** GRANDES  
COMPETENCIAS

**20** DIMENSIONES DE  
LAS COMPETENCIAS

**112** COMPONENTES  
DE LAS  
COMPETENCIAS

#### 1 Liderazgo y decisión

##### 1.1. Decidir e iniciar la acción

Tomar decisiones  
Tomar responsabilidad  
Actuar con confianza  
Actuar por propia iniciativa  
Tomar acciones  
Asumir riesgos calculados

##### 1.2. Liderar y supervisar

Orientar y coordinar la acción  
Supervisar y monitorizar el comportamiento  
Entrenar  
Delegar  
Autorizar al personal  
Motivar a otros  
Desarrollar al personal  
Identificar y reclutar talento

#### 2 Apoyo y cooperación

##### 2.1. Trabajar en equipo

Entender a otros  
Adaptarse al equipo  
Construir espíritu de equipo  
Reconocer y recompensar aportaciones  
Escuchar  
Consultar a otros  
Comunicar proactivamente  
Mostrar tolerancia y consideración  
Mostrar empatía  
Apoyar a otros  
Ser comprensivo con otros  
Desarrollar y comunicar autoconocimiento e ideas

##### 2.2. Adhesión a principios y valores

Defender ética y valores  
Actuar con integridad  
Utilizar la diversidad  
Mostrar responsabilidad social y medioambiental

### 3 Interacción y representación

#### 3.1. Relación y contactos

Construir relaciones  
Red de contactos  
Relación entre niveles  
Manejar el conflicto  
Usar el humor

#### 3.2. Persuasión e influencia

Crear impacto  
Modelar conversaciones  
Apelar a emociones  
Promover ideas  
Negociar  
Llegar a acuerdos  
Manejar cuestiones  
políticas

#### 3.3. Presentar y comunicar información

Hablar con fluidez  
Explicar conceptos y  
opiniones  
Articular puntos claves de  
un razonamiento  
Presentaciones y hablar  
en público  
Proyectar credibilidad  
Responder a una  
audiencia

### 4 Análisis e interpretación

#### 4.1. Escribir e informar

Escribir correctamente  
Escribir con claridad y  
fluidez  
Escribir con un estilo  
expresivo e interesante  
Comunicar objetivamente

#### 4.2. Aplicar la destreza y tecnología

Aplicar la pericia técnica  
Construir destreza técnica  
Compartir las destrezas  
Utilizar recursos  
tecnológicos  
Demostrar habilidades  
físicas y manuales  
Demostrar conocimientos  
de distintas funciones  
Demostrar conocimientos  
espacial

#### 4.3. Análisis

Análisis y evaluación de la  
información  
Comprobar supuestos e  
investigar  
Producir soluciones  
Hacer juicios  
Demostrar sistemas de  
pensamiento

**5 Crear y conceptualizar**5.1. Aprendizaje e investigación

Aprendizaje rápido  
 Reunir información  
 Pensamiento rápido  
 Fomentar y apoyar el  
 aprendizaje organizacional  
 Gestión del conocimiento

5.2. Crear e innovar

Innovar  
 Búsqueda e introducción  
 del cambio

5.3. Formular estrategias y conceptos

Pensamiento abierto  
 Aproximación estratégica  
 al trabajo  
 Fijar y desarrollar  
 estrategias  
 Anticipación

**6 Organizar y ejecutar**6.1. Planear y organizar

Fijar objetivos  
 Planear  
 Gestión del tiempo  
 Gestión de recursos  
 Monitorizar el progreso

6.2. Obtener resultados y conocer las expectativas del cliente

Focalizarse en las  
 necesidades y satisfacción  
 del cliente  
 Fijar altos estándares de  
 calidad  
 Monitorizar y mantener la  
 calidad  
 Trabajar sistemáticamente  
 Mantenimiento de los  
 procesos de calidad  
 Mantenimiento de los  
 niveles de productividad  
 Conducir proyectos hacia  
 resultados

6.3. Seguimiento de instrucciones y procedimientos

Seguimiento de directrices  
 Seguimiento de  
 procedimientos  
 Mantenimiento y cuidado  
 en los tiempos  
 Demostrar compromiso  
 Mostrar conocimientos  
 sobre cuestiones de  
 seguridad  
 Cumplir con obligaciones  
 legales

**7 Adaptación y aguante**7.1. Adaptación y respuesta al cambio

Adaptación

Aceptación de ideas nuevas  
Adaptación del estilo interpersonal  
Mostrar conocimiento intercultural  
Gestionar la ambigüedad

7.2. Aguantar la presión y revés del trabajo

Soportar la presión  
Mostrar autocontrol emocional  
Equilibrio entre vida laboral y personal  
Mantener un punto de vista positivo  
Manejar la crítica

**8 Emprender y rendir**

8.1. Logro de objetivos laborales y personales

Logro de objetivos  
Trabajar con energía y entusiasmo  
Búsqueda del autodesarrollo  
Demostrar ambición

8.2. Pensamiento empresarial y comercial

Controlar mercados y competidores  
Identificar oportunidades de negocio  
Demostrar conocimiento financiero  
Control de costes  
Mantener conocimiento de los asuntos organizacionales

---

## **ANEXO 2: Normativa de juego de la Administración del Estado y de las Comunidades Autónomas publicada durante 2010.**

### **ESTADO**

- Ley 26/2009, de 23 de diciembre (BOE nº 309, de 24 de diciembre), de presupuestos generales del Estado para 2010.
- Real Decreto 41/2010, de 15 de enero (BOE de 25 de enero), que modifica el Estatuto de la Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado, añadiendo un artículo 5 bis en lo que se refiere a las combinaciones aleatorias con fines publicitarios o promocionales.
- Resolución de 28 de enero de 2010 (BOE nº 40, de 15 de febrero), de la Secretaría General de Política Social y Consumo, por la que se publica el texto refundido del Reglamento regulador del producto del cupón y de la lotería instantánea de la ONCE.
- Orden EHA/388/2010, de 19 de febrero (BOE nº 49, de 25 de febrero), del Ministerio de Economía y Hacienda, por la que se aprueba el modelo 685, tasa sobre apuestas y combinaciones aleatorias, autoliquidaciones, se determina el lugar y forma de presentación y las condiciones y el procedimiento para su presentación telemática.
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, general de la comunicación audiovisual (BOE de 1 de abril).
- Resolución de 15 de abril de 2010 (BOE nº 101, de 27 de abril), de la Secretaría General de Política Social y Consumo, sobre implantación de distintos productos de lotería instantánea y modificación parcial del texto refundido del Reglamento Regulador de Juego "Lotería Instantánea".
- Real Decreto 566/2010, de 7 de mayo (BOE de 21 de mayo), que modifica el Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero, de

modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos gestionados por LAE y se dictan normas complementarias.

- Resolución de 25 de mayo de 2010, de la Secretaría General de Política Social y Consumo (BOE nº 144, de 14 de junio), por la que se publica la celebración de un sorteo extraordinario de la modalidad del juego cupón de la ONCE el día 17 de agosto de 2010.
- Resolución de 12 de julio de 2010 (BOE nº 184, de 30 de julio), de la Secretaría General de Política Social y Consumo, por la que se publica el calendario de las distintas modalidades de productos de juego autorizados a la ONCE para el tercer trimestre de 2010.
- Resolución de 18 de octubre de 2010, de la Secretaría General de Política Social y Consumo, sobre implantación de los productos de lotería instantánea de la ONCE y modificación del texto refundido del Reglamento regulador del juego denominado "Lotería instantánea de boletos de la Once". 86
- Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de diciembre (BOE nº 293, de 3 de diciembre), de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo (Reordenación de Loterías y Apuestas del Estado).
- Ley 39/2010, de 22 de diciembre, de presupuestos generales del Estado para 2011 (BOE nº 311, de 23 de diciembre), que en su disposición adicional 40, reitera lo aprobado en el Real Decreto Ley 13/2010, de modificación del régimen jurídico a LAE.
- Ley 42/2010, de 30 de diciembre (BOE nº 318, de 31 de diciembre), por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

## **ANDALUCÍA**

- Orden de 4 de febrero de 2010 (BOJA nº 39, de 25 de febrero), de la Consejería de Gobernación, sobre las normas que han de regir diversos juegos exclusivos de casinos.
- Decreto
- Ley 4/2010, de 6 de julio (BOJA nº 134, de 9 de julio), de medidas fiscales para la reducción del déficit público y para la sostenibilidad.
- Ley 18/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de Andalucía y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Ley 11/2010, de 3 de diciembre (BOJA nº 243, de 15 de diciembre), de medidas fiscales para la reducción del déficit público y para la sostenibilidad, regulando el devengo semestral para las máquinas recreativas de tipo "B".

## **ARAGÓN**

- Decreto 23/2010, de 23 de febrero (BOA nº 46, de 8 de marzo), del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de admisión a espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos.
- Decreto Ley 1/2010, de 27 de abril (BOA nº 86, de 5 de mayo), del Gobierno de Aragón, de modificación de diversas leyes para la transposición de la Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006, relativo a los servicios en el mercado interior.
- Decreto 80/2010, de 27 de abril (BOA nº 89, de 10 de mayo), del Gobierno de Aragón, que modifica el Catálogo de Juegos y Apuestas, aprobado por el Decreto 159/2002, de 30 de abril.

- Orden de 20 de septiembre de 2010 (BOA nº 200, de 13 de octubre), del Consejero de Política Territorial, Justicia e Interior, por la que se planifica el número máximo de salones de juego.
- Decreto 209/2010, de 16 de noviembre (BOA nº 226 de 19 de noviembre), del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Reglamento del Juego del Bingo, aprobado por el Decreto 142/2008, de 22 de julio.
- Ley 24/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado de la Comunidad Autónoma de Aragón y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Ley 12/2010 de 29 de diciembre (BOA de 31 de diciembre), de medidas tributarias de la Comunidad Autónoma de Aragón.

## **ASTURIAS**

- Resolución de 16 de diciembre de 2009 (BOPA de 25 de enero) de la Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad, que modifica el Fichero de Prohibidos, incluyendo el sistema de tratamiento parcialmente automatizado o mixto.
- Notificación, de 25 de enero de 2010, (BOPA nº 33, de 10 de febrero), colectiva de los padrones fiscales de la tasa fiscal sobre el juego (máquinas recreativas del ejercicio 2010).
- Ley 19/2010, de 16 de julio (BOE nº 173 de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Ley 7/2010, de 29 de octubre (BOPA nº 260, de 10 de noviembre), del Principado de Asturias, de tercera modificación de la Ley del Principado de Asturias 3/2001, de 4 de mayo, de juego y apuestas.

## **BALEARES**

- Ley 9/2009, de 21 de diciembre (BOIB nº 189, de 29 de diciembre), de presupuestos generales de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares para el año 2010.
- Ley 28/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Decreto 36/2010, de 2 de noviembre (BOIB nº 160, de 4 de noviembre), del Presidente de las Islas Baleares, por el cual se modifica el Decreto 10/2010 de 9 de marzo, estableciendo competencias y estructura orgánica de las Consejerías de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares.

## **CANARIAS**

- Resolución 15 de enero de 2010 (BOC nº 20, de 1 de febrero), sobre el importe de la cuantía fija de las tasas para el año 2010.
- Orden de 8 de abril de 2010 (BOC nº 73, de 15 de abril), por la que se crea y regula el Registro General Electrónico de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- Ley 8/2010, de 15 de julio, de los juegos y apuestas (BOC de 27 de julio), que introduce algunas modificaciones de los juegos y apuestas en esta Comunidad Autónoma.
- Ley 26/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de Canarias y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Decreto 144/2010, de 11 de octubre (BOC nº 208, de 21 de octubre), que modifica para la isla de Fuerteventura el Decreto

299/203, de 22 de diciembre, en la que se planifican los juegos y apuestas en Canarias.

- Orden de 10 de diciembre de 2010 (BOC nº 246, de 16 de diciembre), por la que se desarrolla, regula y establecen las características generales y técnicas de la modalidad de Bingo Acumulado Interconectado (BAI).
- Ley 11/2010, de 30 de diciembre (BOC de 31 de diciembre), de presupuestos generales de la Comunidad Autónoma de Canarias.

### **CANTABRIA**

- Ley de Cantabria 6/2009, de 28 de diciembre (BOC Extraordinario nº 25, de 30 de diciembre), de medidas fiscales y de contenido financiero.
- Orden PRE/2/2010, de 26 de enero (BOC de 8 de febrero), de las Consejerías de Presidencia y Justicia y de Economía y Hacienda, por la que se regula la tramitación telemática de algunos de los procedimientos relativos a las máquinas recreativas del tipo "A", "B" y "C", estableciendo los requisitos técnicos, fórmulas de notificaciones. Corrección de errores en el BOC nº 49, de 12 de marzo (artículos 3, 7 y 18).
- Decreto 6/2010, de 4 de febrero (BOC nº 33, de 18 de febrero), que aprueba el Catálogo de Juegos y Apuestas, en sustitución del anterior aprobado por Decreto 129/1999, de 17 de noviembre.
- Orden HAC/18/2010, de 1 de julio (BOC nº 134, de 13 de julio), que aprueba el modelo 040 WEB de autoliquidación Tasa Fiscal sobre el juego en salas de bingo, 043 WEB, 044 WEB y el modelo 045 WEB.
- Orden HAC/20/2010, de 24 de agosto (BOC nº 168, de 31 de agosto), que modifica la Orden HAC/8/2010, de 1 de julio, sobre modelos de autoliquidación.

- Ley 20/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de Cantabria y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Ley de Cantabria 11/2010, de 23 de diciembre, de medidas fiscales y de contenido financiero.

### **CASTILLA - LA MANCHA**

- Ley 25/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de Castilla
- La Mancha y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Orden de 16 de septiembre de 2010 de la Vicepresidencia y Consejería de Economía y Hacienda (DOCM nº 187, de 27 de septiembre), que aprueba la forma de tramitación telemática de los procedimientos de baja definitiva de máquinas de juego y renovación de autorización de explotación de máquinas de juego.
- Orden de 21 de octubre de 2010 (DOCLM nº 210, de 29 de octubre), de la Vicepresidencia y Consejería de Economía y Hacienda, por la que se aprueban las bajas temporales de las autorizaciones de explotación de las máquinas de juego tipo B.
- Ley 16/2010, de 22 de diciembre (DOCM de 31 de diciembre), de presupuestos generales de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

### **CASTILLA Y LEÓN**

- Ley 10/2009, de 17 de diciembre, de Medidas Financieras (BOC y L Suplemento nº 1 de 18/12/2009).
- Notificación de 18 de diciembre de 2009 (BOC y L nº 3, de 7 de enero), de la Consejería de Interior y Justicia, por la que se

publica la autorización de laboratorios de ensayo de las máquinas recreativas de premio programado y de azar.

- Orden HAC/12/2010, de 4 de enero (BOC y L nº 6, de 12 de enero), por la que se acuerda la publicación de las tarifas de las tasas para el año 2010.
- Orden HAC/14/2010, de 11 de enero (BOC y L nº 10, de 18 de enero), de la Consejería de Hacienda, por la que se aprueban los modelos de solicitud y de autoliquidación de la tasa fiscal sobre el juego del bingo y se dictan normas para la exacción del impuesto.
- Resolución de 25 de enero de 2010 (BOC y L nº 19, de 29 de enero), de la Dirección General de Tributos, por la que se publica la fecha a partir de la cual dejarán de suministrarse los cartones físicos de bingo.
- Notificación de la Consejería de Interior y Justicia, por la que se hace pública para general conocimiento la cancelación de la inscripción en el Registro de Modelos de Máquinas Recreativas y de Azar de los modelos de máquinas tipo "A" (BOC y L nº 56, de 22 de marzo).
- Orden IYJ/689/2010, de 12 de mayo (BOC y L nº 101, de 28 de mayo), por la que se determina el horario de los espectáculos públicos y actividades recreativas que se desarrollan en los establecimientos públicos, instalaciones y espacios abiertos.
- Ley 30/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de Castilla y León y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Decreto 42/2010, de 30 de septiembre (BOC y L nº 194, de 6 de octubre), por la que se modifica el Decreto 26/2008, de 3 de abril, que regula la condición, organización y funcionamiento de la Comisión de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.

- Notificación de la Consejería de Interior y Justicia (BOC y L nº 195, de 7 de octubre) por la que se publica la autorización de laboratorios de ensayo de las máquinas recreativas con premio programado y de azar y notificación (BOC y L nº 92, de 17/5/2010).
- Decreto 50/2010, de 18 de noviembre (BOC y L nº 227, de 24 de noviembre), por el que se aprueba el Reglamento Regulador del Derecho de Admisión en espectáculos públicos y actividades recreativas.
- Orden IYJ/1746/2010, de 13 de diciembre (BOC y L nº 245, de 22 de diciembre) por la que se modifica la Orden PAT/1002/2007, de 30 de mayo, por la que se crea la máquina de tipo "E" o especial y se aprueba su regulación específica.
- Ley 19/2010, de 22 de diciembre (BOC y L nº 246, de 23 de diciembre), de medidas financieras y de creación del ente público Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León.

## **CATALUÑA**

- Ley 26/2009, de 23 de diciembre (DOGC nº 5537, de 31 de diciembre), de medidas fiscales, financieras y administrativas.
- Orden IRP/4/2010, de 7 de enero (DOGC de 18 de enero), del Departamento de Interior y Relaciones Institucionales y Participación, que establece la modificación de los porcentajes de distribución de premios en el juego del bingo, rectificadas posteriormente por la Orden IRP 21/2010, de 21 de enero (DOGC de 26 de enero).
- Orden IRP/21/2010, de 21 de enero (DOGC nº 5553, de 26 de enero), de tercera modificación de la Orden INT/306/2005, de 5 de julio, de fijación de los porcentajes de distribución de premios en el juego de la prima o bingo y de detracción de los valores faciales que se destinarán a dotar los premios de prima y de bingo interconectado.

- Orden IRP/35/2010 (BOGC de 1 de febrero), del Departamento de Interior y Relaciones Institucionales y de Participación, que aprueba diversas variantes de la Lotería Binjocs.
- Orden IRP/100/2010, de 22 de febrero (DOGC nº 5577, de 1 de marzo), por la que se da publicidad a las tasas vigentes que gestiona el Departamento de Interior, Relaciones Institucionales y Participación durante el año 2010.
- Decreto 37/2010, de 16 de marzo (DOGC nº 5590, de 18 de marzo), de aprobación del Reglamento de salones recreativos y de juego.
- Orden IRP/202/2010, de 31 de marzo (DOGC nº 5602, de 7 de abril), que determina la operativa de la lotería Lotto 6/49 en su variante Combi-3.
- Decreto 56/2010, de 4 de mayo (DOGC nº 5624, de 7 de mayo), segunda modificación del Decreto 23/2005, de 22 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de máquinas recreativas y de azar, y tercera del Decreto 240/2004, de 30 de marzo, de aprobación del Catálogo de Juegos y Apuestas y de los criterios aplicables a su planificación.
- Resolución IRP/1585/2010, de 7 de mayo (DOGC de 21 de mayo), sobre fecha de reinicio de la comercialización de la variante de la lotería Lotto 6/49 denominada Combi-3.
- Resolución IRP/1611/2010, de 18 de mayo (DOGC de 25 de mayo), sobre Acuerdo del Consejo de Administración de la Entidad Autónoma de Juegos y Apuestas de la Generalidad, fijando para 2010 los porcentajes de comisión.
- Orden IRP/370/2010, de 1 de julio, del Departamento de Interior, Relaciones Institucionales y Participación (DOGC nº 5665, de 7 de julio), que regula el sistema de tramitación electrónica de determinados procedimientos relativos a las máquinas recreativas o de tipo "A" y recreativas con premio o tipo "B".

- Resolución TRE/2626/2010, de 16 de julio (DOGC nº 5685, de 4 de agosto), por la que se dispone la inscripción y la publicación XI Convenio Colectivo de Trabajo para el sector de las empresas organizadoras del juego del bingo y de la revisión salarial para el año 2010.
- Ley 16/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 16 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a Cataluña, alcance y condiciones de dicha cesión.
- Decreto 99/2010, de 29 de julio (DOGC nº 5681, de 29 de julio), que aprueba el Reglamento de Loterías denominada Binjocs.
- Orden IRP/415/2010, de 5 de agosto (DOGC nº 5693, de 18 de agosto), por la que se concretan los premios acumulados de las variantes de la lotería denominada Binjocs.
- Orden IRP/416/2010, de 5 de agosto (DOGC nº 5693, de 18 de agosto), de concreción de la comercialización de la lotería Binjocs mediante el uso de un sistema informático.
- Orden IRP/417/2010, de 5 de agosto (DOGC nº 5693, de 18 de agosto), por la que se regulan los requisitos mínimos de compatibilidad de los terminales necesarios para la práctica de la lotería denominada Binjocs.
  
- Decreto 112/2010, de 31 de agosto (DOGC nº 5709, de 7 de septiembre), por el que se aprueba el Reglamento de espectáculos públicos y actividades recreativas.
- Orden IRP/470/2010, de 4 de octubre (DOGC nº 5730, de 7 de octubre), de regulación de varios negociados del Departamento de Interior, Relaciones Institucionales y Participación.
- Resolución IRP/3079/2010, de 10 de septiembre (DOGC nº 5725, de 30 de septiembre), por la que se publica el inicio de distribución y las características de la serie de billetes de Loto Rapid.

- Resolución IRP/4062/2010, de 15 de diciembre (DOGC nº 5782, de 24 de diciembre), de la Directora de EAJA, dando publicidad del Acuerdo de EAJA, sobre porcentajes de comisión que corresponde percibir a las operadoras comerciales.

### **EXTREMADURA**

- Ley 8/2009, de 28 de diciembre (DOE nº 249, de 30 de diciembre), de presupuestos generales de la Comunidad Autónoma de Extremadura para 2010.
- Anexo II, DOE nº 26, de 9 de febrero de 2010, tasas de juego en la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Orden de 10 de marzo de 2010, del Consejero de Administraciones Públicas y Hacienda (DOE de 18 de marzo), que determina los porcentajes de detracción aplicables a las modalidades del juego del bingo.
- Decreto 147/2010, de 2 de julio (DOE nº 130, de 8 de julio), que modifica el Decreto 117/2005, de 29 de mayo, por el que se aprobaba el Reglamento de máquinas recreativas y de azar y de salones recreativos y de juego de la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Ley 27/2010, de 16 de julio, del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de Extremadura y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Decreto 202/2010, de 29 de octubre (DOE nº 212, de 4 de noviembre), por el que se aprueba el Catálogo de Juegos y Apuestas.
- Orden de 5 de noviembre de 2010 (DOE nº 217, de 11 de noviembre), por la que se determinan las reglas esenciales por las que han de regirse las modalidades de los juegos exclusivos de casinos de juego.
- Decreto 207/2010, de 12 de noviembre (DOE nº 222, de 18 de noviembre), por el que se modifica el Decreto 131/2007, de

22 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento del Juego de Bingo y otras normas sobre el juego.

- Ley 19/2010, de 28 de diciembre (DOE nº 249, de 29 de diciembre), de medidas tributarias y administrativas de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

## **GALICIA**

- Ley 9/2009, de 23 de diciembre (DOG nº 253, de 30 de diciembre), de presupuestos generales de Galicia para 2010, que modifica los supuestos de pago de la tasa sobre cuotas fijas de las máquinas de tipo "B" o "C", en determinados supuestos de autorización.
- Decreto 8/2010, de 21 de enero (DOG nº 24, de 5 de febrero), por el que se regula la actividad de control de acceso a espectáculos públicos y actividades recreativas.
- Ley 1/2010, de 11 de febrero (DOG de 23 de febrero), de modificación de diversas leyes de Galicia para su adaptación a la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios del mercado interior.
- Orden de 31 de marzo de 2010 (DOG nº 68, de 13 de abril), por la que se modifica la Orden de 13/12/99, por la que se regula la gestión y el pago de la tasa fiscal sobre el juego realizado a través de máquinas de juego de tipo "A" especial, B o C y la Orden de 30/12/03, por la que se regula la presentación y el pago telemático de la tasa fiscal sobre el juego realizado a través de máquinas A especial, B o C.
- Decreto 113/2010, de 1 de julio (DOG nº 131, de 12 de julio), que modifica el Decreto 181/2002, de 10 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento del juego del bingo y el Decreto 116/1986, de 4 de junio, en el que se aprueba el Catálogo de Juegos, introduciendo nuevas modalidades de juego de bingo y

de limitar y permitir la actividad de los denominados bingos sociales.

- Ley 17/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de Galicia y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Resolución de 30 de julio de 2010 (DOG nº 162, de 24 de agosto), de la Dirección General de Tributos, por la que se valida la autorización para el juego de los cartones de bingo actualmente existentes a partir del 2 de agosto.
- Orden de 23 de septiembre de 2010 (DOG nº 189, de 30 de septiembre), por la que se regula y aprueba el modelo de comunicación previa para la realización de combinaciones aleatorias con fines publicitarios o promocionales.
- Decreto 196/2010, de 25 de noviembre (DOG nº 237, de 13 de diciembre), por el que se aprueba la planificación de las autorizaciones de explotación de máquinas de tipo B.
- Ley 15/2010, de 28 de diciembre (DOG de 30 de diciembre), de medidas fiscales y administrativas.

## **LA RIOJA**

- Ley 6/2009, de 15 de diciembre (BOLR nº 159, de 23 de diciembre), de medidas fiscales y administrativas para el año 2010.
- Orden de la Consejería de Hacienda, de 7 de enero de 2010 (BOLR nº 5, de 13 de enero), por la que se convoca concurso para la adjudicación de 64 autorizaciones de explotación de máquinas de tipo B para el año 2010 y se aprueban las bases que regirán el mismo.
- Resolución nº 69, de 4 de febrero de 2010 (BOLR nº 16, de 8/2/2010), del Director General de Justicia e Interior de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local, por la que se autoriza la ampliación del horario de cierre de

establecimientos y locales destinados a espectáculos públicos y actividades recreativas.

- Resolución de 17 de febrero de 2010, del Consejero de Hacienda (BOLR nº 47, de 20 de abril), por la que se autoriza la presentación de las autoliquidaciones tributarias y el pago de los tributos sobre el juego y que podrán hacerse mediante procedimiento telemático.
- Resolución de 18 de enero de 2010 (BOLR nº 12, de 29 de enero), de la Directora General de Tributos, por la que se publica el registro anual de autorizaciones de explotación de máquinas "B", "C" y "D" y de sus correspondientes tributos sobre juegos de suerte, envite o azar para el ejercicio 2010.
- Ley 21/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de La Rioja y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Ley 10/2010, de 16 de diciembre (BOLR nº 154, de 20 de diciembre), de medidas fiscales y administrativas para el año 2011.

## **MADRID**

- Resolución de 14 de diciembre de 2009 (BOCM nº 9 de 12 de enero), de la Dirección General de Tributos y Ordenación del Juego, sobre trámites telemáticos en determinados procedimientos.
- Resolución de 15 de diciembre de 2009 (BOCM de 11 de enero), de los Directores Generales de Tributos y Ordenación y Gestión del Juego, que complementa la regulación de aspectos comunes a la inspección técnica de máquinas recreativas con premio contenido en la Resolución de 2 de febrero de 2007.
- Ley 10/2009, de 23 de diciembre (BOCM nº 308 de 29 de diciembre), de medidas fiscales y administrativas.

- Resolución de 4 de enero de 2010 (BOCM de 27 de enero), de la Dirección General de Tributos y Ordenación del Juego, sobre trámites telemáticos relativos a las distintas modalidades de juego.
- Resolución de 9 de marzo de 2010, de la Dirección General de Tributos y Ordenación y Gestión del Juego (BOCM de 7 de abril), sobre tramitación telemática relativa a autorización de locales destinados a salas de juegos colectivos de dinero y azar (bingos, autorización de locales y zonas de apuestas, inscripción de material de juego en el registro de juego, comunicaciones y emplazamientos e interconexión de máquinas).
- Resolución de 23 de abril de 2010 (BOCM nº 156, de 1 de julio), de la Dirección General de Trabajo, sobre registros, depósito y publicación del convenio colectivo del sector de empresas organizadoras de juegos colectivos de dinero y azar.
- Orden de 11 de junio de 2010, del Consejero de Economía y Hacienda (BOCAM de 12 de julio), que modifica la Orden 3785/1995, de 15 de noviembre, del Consejero de Hacienda, por la que se regula la autorización de rifas, tómbolas y de combinaciones aleatorias con fines publicitarios, que ya solo requerirá comunicación previa, y no autorización.
- Ley 29/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad de Madrid y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Orden de 7 de septiembre de 2010, del Consejero de Economía y Hacienda (BOCAM nº 225, de 20 de septiembre), que desarrolla previsiones del Reglamento de máquinas de Madrid, aprobado por Decreto 73/2009, en cuanto a que los contadores de máquinas de tipo B1 y B2 deben adaptarse a las funciones previstas en el apartado 15.1e) en el plazo de un año desde la entrada en vigor.
- Resolución de 15 de octubre de 2010 (BOCM nº 273 de 15 de noviembre), de la Dirección General de Tributos y Ordenación

y Gestión del Juego, sobre corrección de las Resoluciones 14/12/2009 y 4/1/2010, por las que se habilita al Registro Telemático de la Consejería de Economía y Hacienda para la realización de trámites telemáticos durante la tramitación de diversos procedimientos.

- Decreto Legislativo 1/2010, de 21 de octubre (BOCM nº 225, de 25 de octubre), del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales de la Comunidad de Madrid en materia de tributos cedidos por el Estado.
- Ley 9/2010, de 23 de diciembre (BOCAM nº 310, de 29 de diciembre), de medidas fiscales, administrativas y racionalización del sector público, modifica porcentajes de los premios del bingo.

## **MURCIA**

- Ley 13/2009, de 23 de diciembre (BORM nº 300, de 30 de diciembre), de medidas en materia de tributos cedidos, tributos propios y medidas administrativas para el año 2010.
- Orden de 26 de febrero de 2010, de la Consejería de Economía y Hacienda (BORM de 12 de marzo), que aprueba el modelo de autoliquidación T399, aplicable para la tasa sobre rifas, tómbolas, apuestas y combinaciones aleatorias, forma de preparación de estos documentos y plazos de ingreso.
- Ley 22/2010, de 16 de julio (BOE nº 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Decreto 194/2010, de 16 de julio (BORM nº 165, de 20 de julio), que aprueba el Reglamento del juego del bingo y modifica el Reglamento de máquinas recreativas y de azar.
- Decreto 217/2010, de 30 de julio (BORM de 3 de agosto), por el que se aprueba el Catálogo de juego y apuestas.

- Decreto 286/2010, de 5 de noviembre (BORM nº 261, de 11 de noviembre), sobre medidas de simplificación documental en los procedimientos administrativos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- Ley 4/2020, de 27 de diciembre (BORM de 31 de diciembre), de presupuestos generales de la Comunidad Autónoma de Murcia.

## **NAVARRA**

- Ley Foral 6/2010, de 6 de abril (BOE de 27 de mayo), de modificación de diversas leyes forales para su adaptación a la Directiva 2006/123/CE, relativa a los servicios en el mercado interior.
- Resolución 2231/2010, de 31 de mayo, del Director General de Interior, por la que se autoriza la instalación provisional de determinados modelos de terminales y máquinas de juego en los locales y establecimientos de juego.
- Decreto Foral 72/2010, de 15 de noviembre (BON nº 147, de 3 de diciembre), por el que se modifica el Reglamento de máquinas de juego y se regulan las características y condiciones de instalación en máquinas de juego.
- Decreto Foral 73/2010, de 15 de noviembre (BON nº 150, de 10 de diciembre), por el que se aprueba el Reglamento del bingo en Navarra.
- Orden Foral 178/2010, de 14 de diciembre (BON nº 158, de 29 de diciembre), del Consejero de Economía y Hacienda, por la que se aprueba el modelo J-50, de declaración-liquidación de la tasa fiscal sobre rifas, tómbolas, apuestas y combinaciones aleatorias, en la modalidad de apuestas.
- Ley Foral 23/2010, de 28 de diciembre (BON de 31 de diciembre), de modificación de diversos impuestos y otras medidas tributarias.

## **PAÍS VASCO**

- Orden de 8 de febrero de 2010 (BOPV nº 38, de 25 de febrero), del Consejero de Interior, que determina previsiones para desarrollar artículos del Reglamento del juego de bingo en relación con los porcentajes de detracción aplicables a las modalidades de este juego, así como la distribución de premios.
- Decreto 181/2010, de 6 de julio (BOPV de 23 de julio), de segunda modificación del Catálogo de juegos de Euskadi.
- La Norma Foral 5/2010, de 23 de diciembre, de Guipúzcoa (BOG de 28 de diciembre), por la que se aprueban determinadas modificaciones tributarias.

## **VALENCIA**

- Ley 12/2009, de 23 de diciembre (DOGV nº 6175, de 30 de diciembre), de medidas fiscales, de gestión administrativa y financiera y de organización de la Generalitat.
- Ley 23/2010, de 16 de julio (BOE n 173, de 17 de julio), del régimen de cesión de tributos del Estado a la Comunitat Valenciana y de fijación del alcance y condiciones de dicha cesión.
- Ley 14/2010, de 3 de diciembre (DOGV nº 6414 de 10 de diciembre), de la Generalitat, de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos.
- Decreto 210/2010, de 17 de diciembre (DOGV nº 6420, de 20 de octubre), del Consell, por el que se prorroga por 12 meses la suspensión de la autorización de explotación de determinadas máquinas recreativas y de azar establecida en el artículo 26.8 del Reglamento de máquinas recreativas y de azar.
- Ley 16/2010, de 27 de diciembre (DOGV nº 6249, de 31 de diciembre), de medidas fiscales, de gestión administrativa y

financiera y de organización de la Generalitat, que introduce diversas modificaciones de la Ley 4/1988 del juego de la Comunidad Valenciana.

## **CEUTA**

- Acuerdo de 25 de febrero de 2010, del Pleno de la Asamblea (BOCCe nº 4942, de 27 de abril), sobre modificación de la Ordenanza Fiscal reguladora de la tasa de expedición de documento administrativos.
- Acuerdo de 25 de marzo de 2010, del Pleno de la Asamblea (BOCCe de 18 de mayo), por el que se aprueba el Reglamento de apuestas de la Ciudad de Ceuta.
- Acuerdo de 20 de abril de 2010 (BOCCe nº 4940), por el que se aprueba el modelo de guía de circulación de máquinas recreativas.
- Decreto 5305, de 12 de mayo de 2010, del Consejero de Hacienda (BOCCe de 21 de mayo), que modifica la cantidad a distribuir en premios, en el juego del bingo.
- Decreto 7275 de 22 de junio (BOCCe de 29 de junio), de régimen aplicable a la homologación y autorización de instalación de máquinas recreativas y de azar.
- Aplicación de criterios normativos establecidos por la Orden INT/3477/2009, en materia de homologaciones de máquinas recreativas (BOCCe nº 4960, de 29 de junio de 2010).
- Resolución del Consejero de Hacienda de Ceuta, acordando la publicación del Acuerdo de la Asamblea de la Ciudad de Ceuta de 24 de junio de 2010, por el que se aprueba provisionalmente la modificación de la Ordenanza Fiscal reguladora de la tasa por expedición de determinados documentos administrativos.
- Anuncio nº 2544 (BOCCe nº 4978, de 31 de agosto), relativo a la aprobación definitiva de la modificación de la Ordenanza Fiscal reguladora de la tasa sobre la expedición de

determinados documentos administrativos publicados en texto íntegro en el BOCCe 4983, de 17 de septiembre de 2010.

### **MELILLA**

- Orden nº 3994, de 7 de diciembre (BOMe nº 4773, de 14 de diciembre), del Consejero de Hacienda y Presupuestos de la Ciudad Autónoma de Melilla, sobre distribución de premios en el juego del bingo.



### **ANEXO 3: Cuestionario de Evaluación del Desempeño**

La tarea consiste en valorar el desempeño actual de los/las trabajadores/as que tienes a tu cargo, es decir, aquellos que dependen de ti de forma funcional o jerárquica.

Para ello, se ha desglosado el rendimiento profesional en cinco aspectos que habrás de puntuar de 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 excelente.

Lee con atención la descripción de cada uno de ellos y pregunta cualquier duda que te surja.

- **Capacidad Técnica:** puntúa cómo se desenvuelve diariamente el/la trabajador/a en las labores correspondientes a su puesto en función de sus conocimientos y destrezas técnicas. Valora su rendimiento según su pericia o habilidad para usar los procedimientos y recursos.
- **Comunicación:** valora cómo pone en práctica la escucha interactiva y aporta refuerzo constructivo al resto de compañeros. Es el resultado de una actuación empática y asertiva con personal de igual o diferente categoría.
- **Trato al cliente:** en qué medida su trato cotidiano es respetuoso, agradable, servicial, atento y discreto hacia el cliente habitual o esporádico. Tiene en cuenta la proactividad del empleado/a y su anticipación de las necesidades de los clientes internos y externos.
- **Cooperación:** se puntúa el grado de colaboración, respeto y tacto hacia los compañeros. Este aspecto valora cómo se adapta al trabajo en equipo y cómo realiza su aportación al grupo para que éste alcance los objetivos preestablecidos.
- **Esfuerzo e interés:** se valora el entusiasmo e ilusión diaria por el trabajo, la adaptación positiva a los cambios y la búsqueda continua de la superación personal y profesional.

Cumplimenta la evaluación para tantos trabajadores como te corresponda. Puntúalos con responsabilidad y sinceridad, e intenta evitar, siempre que sea posible, dar valoraciones intermedias.



**ANEXO 4: Test SOSIA**

## CUADERNILLO DE APLICACIÓN

**INSTRUCCIONES**

- ◇ En este cuadernillo encontrará conjuntos de frases que describen ciertas características de la personalidad.
- ◇ Las frases se se presentan en grupos de cuatro en la primera parte de la prueba, y de tres en la segunda parte. Debe examinar el conjunto de frases y elegir entre ellas la que mejor le describe a Vd., es decir la MÁS se ajusta a sus características o modo de ser.
- ◇ En cada grupo de frases sólo se pueden hacer dos marcas, una para indicar la frase que MÁS se aproxima a su modo de ser y otra para señalar la que MENOS refleja su modo de ser.
- ◇ Puede que en algunos casos le resulte difícil decidirse por una frase u otra. Haga sus elecciones lo mejor posible, tratando de elegir las frases que se aproximen MÁS Y MENOS a su modo de ser. Piense que no es un examen de conocimientos; no hay respuestas acertadas o erróneas, hay personas con diferentes modos de ser y todas las respuestas son buenas.
- ◇ No hay tiempo limitado para contestar. Sin embargo no se detenga demasiado en cada grupo de frases. Empiece con el primero y procure no dejar ningún grupo de frases sin contestar. Es importante que no deje ningún grupo de frases sin contestar porque ello invalidaría la prueba.
- ◇ Compruebe que el número que figura en el Cuadernillo coincide con el que aparece en la pantalla o en la Hoja de Respuesta.

- ◇ Vea el siguiente ejemplo. Dispone e diferentes instrucciones dependiendo de si va a responder en una Hoja de Respuestas o en la pantalla del ordenador. Consulte las instrucciones apropiadas y si tiene alguna duda pregunta al examinador; es muy importante que antes de comenzar comprenda bien lo que hay que hacer.

#### Ejemplo E1

*Tiene un apetito excelente*

*Se pone enfermo con frecuencia*

*Lleva una alimentación equilibrada*

*No hace suficiente ejercicio*

+	E1	-
<input checked="" type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	B	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>

### SI RESPONDE EN UNA HOJA DE RESPUESTAS

- ◇ Para cada elemento del Cuadernillo aparecerá un recuadro como el que se muestra a continuación:
- ◇ Cuando haya elegido la frases que MÁS se ajusta a sus características, deberá rellenar la casilla correspondiente a esa frase que queda baja el signo "+". La persona que respondió a este elemento pensó que la frase que más se ajustaba a la A (tiene un apetito excelente) y por eso marcó la casilla de la fila A, bajo el signo "+".
- ◇ A continuación, deberá elegir entre las restantes, la que MENOS se ajusta a sus características y rellenar la casilla correspondiente a esa frase bajo el signo "-". La persona que respondió a este elemento pensó que la frase que menos se ajustaba era la B (Se pone enfermo con frecuencia), y señaló la casilla de la fila B bajo el signo "-".
- ◇ Si se da cuenta que se ha equivocado y desea cambiar la respuesta, borre totalmente la marca anterior y escriba la nueva.
- ◇ Si no tiene ninguna duda, puede pasar a la siguiente página y comenzar a contestar.

**PUEDE ABRIR EL CUADERNILLO Y COMENZAR A CONTESTAR**

- 1.-
  - A. Tiene don de gentes en reuniones sociales.
  - B. Le falta confianza en sí mismo.
  - C. Es minucioso en todo lo que hace.
  - D. Tiene cierta tendencia a dejarse llevar por sus sentimientos.
  
- 2.-
  - A. No le interesa relacionarse con los demás.
  - B. Es una persona sin tensiones ni ansiedades.
  - C. No es muy digno de confianza.
  - D. En las discusiones de grupo lleva la iniciativa.
  
- 3.-
  - A. Se comporta de una forma un tanto impulsiva y nerviosa.
  - B. Tiene mucha influencia en los demás.
  - C. No le gustan las relaciones sociales.
  - D. Trabaja de un modo muy constante y tenaz.
  
- 4.-
  - A. Le resulta fácil hacer nuevas amistades.
  - B. No puede estar mucho tiempo haciendo lo mismo.
  - C. Se deja llevar fácilmente por los demás.
  - D. Se sabe controlar aunque le salgan las cosas mal.
  
- 5.-
  - A. Es capaz de tomar decisiones importantes sin la ayuda de nadie.
  - B. Le resulta difícil desenvolverse con soltura ante desconocidos.
  - C. Tiende a sentirse incómodo y en tensión.
  - D. Termina su trabajo a pesar de las dificultades.
  
- 6.-
  - A. No le interesa demasiado relacionarse con los demás.

- B. No asume responsabilidades con seriedad.
  - C. En todo momento se siente seguro de sí mismo y sereno.
  - D. Asume la dirección en actividades de grupo.
- 7.-
- A. Es una persona en quien se puede confiar.
  - B. Pierde la cama con facilidad cuando las cosas le salen mal.
  - C. No se siente muy seguro de sus propias decisiones.
  - D. Prefiere estar con gente.
- 8.-
- A. Le resulta fácil influir en los demás.
  - B. Lleva a cabo su trabajo a pesar de los obstáculos.
  - C. Tiene pocos pero buenos amigos.
  - D. Es una persona más bien nerviosa.
- 9.-
- A. No hace amigos muy fácilmente.
  - B. Toma parte activa en los asuntos de su grupo.
  - C. No abandona las tareas monótonas hasta que las termina.
  - D. Es una persona poco equilibrada emocionalmente.
- 10.-
- A. Se siente seguro en sus relaciones con los demás.
  - B. Sus sentimientos son heridos con facilidad.
  - C. Sus hábitos de trabajo están bien desarrollados.
  - D. Prefiere estar con un grupo reducido de amigos.
- 11.-
- A. Se enfada con bastante facilidad.
  - B. Es capaz de controlar la situación en todo momento.
  - C. No le gusta hablar con personas a quienes no conoce.
  - D. Es muy minucioso en todo lo que hace.
- 12.-
- A. No le gusta discutir con los demás.
  - B. Es incapaz de ajustarse a un horario fijo.
  - C. Es una persona tranquila y sosegada.
  - D. Tiende a ser muy sociable.

- 
- 13.- A. Es un individuo despreocupado.  
B. Carece del sentido de la responsabilidad.  
C. No se interesan las personas del sexo opuesto.  
D. Sabe cómo tratar a la gente.
- 14.- A. Le resulta fácil ser amable con los demás.  
B. Prefiere dejar a otros la dirección de las actividades del grupo.  
C. Su carácter le hace preocuparse por todo.  
D. Sigue haciendo un trabajo a pesar de las dificultades.
- 15.- A. Es capaz de conseguir que los demás cambien de opinión.  
B. No le interesa unirse a las actividades de un grupo.  
C. Es un individuo bastante nervioso.  
D. Es muy constante en cualquier tarea que ha emprendido.
- 16.- A. Es tranquilo y fácil de tratar.  
B. Le cuesta seguir haciendo lo que lleva entre manos.  
C. Le gusta estar rodeado de mucha gente.  
D. No se siente muy seguro de sus aptitudes.
- 17.- A. Se puede confiar plenamente en él.  
B. No le gusta la compañía de la mayoría de la gente.  
C. Le resulta difícil estar tranquilo.  
D. Toma parte activa en las discusiones del grupo.
- 18.- A. Cuando tiene un problema no se da fácilmente por vencido.  
B. Tiende a veces a manifestarse nervioso.  
C. Le falta confianza en sí mismo.  
D. Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros.
- 19.- A. Tiene ideas muy originales.  
B. Es una persona un tanto lenta y tranquila.  
C. Tiende a criticar a los demás.

- D. Toma decisiones después de haberlas meditado mucho.
- 20.- A. Cree que todo el mundo es esencialmente sincero.  
B. Se toma con cierta calma tanto el trabajo como el juego.  
C. Tiende a averiguar el porqué de las cosas.  
D. Tiende a actuar impulsivamente.
- 21.- A. Es una persona muy activa.  
B. No se enfada con nadie.  
C. No le gusta trabajar en tareas complicadas y difíciles.  
D. Prefiere fiestas movidas a reuniones tranquilas.
- 22.- A. Le gustan las discusiones de carácter filosófico.  
B. Se cansa con bastante facilidad.  
C. Piensa mucho antes de obrar.  
D. No tiene mucha confianza en los demás.
- 23.- A. Le gusta ante todo trabajar con ideas.  
B. Hace las cosas a un ritmo más bien lento.  
C. Es muy prudente al tomar una decisión.  
D. Le resulta difícil llevarse bien con bastante gente.
- 24.- A. Es una persona a la que le gusta "probar fortuna".  
B. Se enfada con los otros con bastante facilidad.  
C. Consigue hacer muchas cosas en poco tiempo.  
D. Pasa bastante tiempo elaborando nuevas ideas.
- 25.- A. Es un individuo con mucha paciencia.  
B. Busca lo interesante y lo apasionante.  
C. Es capaz de estar trabajando mucho tiempo seguido.  
D. Le gusta más llevar a cabo un proyecto que plantearlo.
- 26.- A. Se encuentra muy cansado y fatigado al terminar el día.  
B. Se inclina a hacer juicios de repente y con rapidez.

- 
- C. No es rencoroso con los demás.  
D. Tiene un gran afán de saber.
- 27.- A. No actúa al primer impulso.  
B. Le molestan los fallos de los demás.  
C. No tiene interés para juzgar con un sentido crítico.  
D. Prefiere trabajar con rapidez.
- 28.- A. Tiende a sentirse molesto con la gente.  
B. Le gusta estar siempre en continua actividad.  
C. Preferiría no aventurarse a correr riesgos.  
D. Prefiere un trabajo que exija poco o nada pensar con originalidad.
- 29.- A. Es una persona muy precavida.  
B. Prefiere trabajar de una manera más bien lenta.  
C. Tiene mucho tacto y diplomacia.  
D. Prefiere no emplear la inteligencia en pensamientos profundos.
- 30.- A. Pierde fácilmente la paciencia con la gente.  
B. Tiene algo menos de aguante que la mayoría de la gente.  
C. Tiende a ser original y creador.  
D. No le gustan demasiado las emociones y sensaciones nuevas.
- 31.- A. Tiende a actuar por corazonadas.  
B. Tiene mucha vitalidad y energía.  
C. No confía en los demás hasta tener garantías.  
D. Le gustan los temas que exigen mucha reflexión.
- 32.- A. No le gusta trabajar a un ritmo rápido.  
B. Tiene mucha confianza en la gente.  
C. Tiende a ceder a los deseos del momento.

- D. Disfruta resolviendo problemas complicados.
- 33.- A. Es un trabajador muy activo.  
B. Sabe aceptar bien las críticas.  
C. No le interesan los problemas que exigen razonar mucho.  
D. Tiende a actuar primero y a pensar después.
- 34.- A. Siempre habla bien de los otros.  
B. Es muy precavido antes de obrar.  
C. No le interesa discutir de cosas que obliguen pensar.  
D. No se da prisa en ir de un lado a otro.
- 35.- A. No tiene una mente inquisitiva.  
B. No actúa al primer impulso.  
C. Generalmente está rebotante de energía.  
D. Se irrita por las debilidades de los demás.
- 36.- A. Es capaz de realizar más cosas que los demás.  
B. Le gusta aventurarse sólo por lo que tiene de diversión.  
C. Le molesta que le critiquen.  
D. Le gusta más trabajar con ideas que con objetos.
- 37.- A. Confía mucho en los demás.  
B. Prefiere los trabajos rutinarios y sencillos.  
C. Hace las cosas "de golpe".  
D. Rebosa vitalidad y energía.
- 38.- A. Toma decisiones con demasiada rapidez.  
B. Cualquier persona le cae bien.  
C. Mantiene un ritmo activo, tanto en el trabajo como en el juego.  
D. No tiene un gran interés por aprender cosas nuevas.
- 39.- A. Poder gobernar mi propia vida.

- B. Goza del afecto de los demás.
  - C. Ser comprensivo con los que tienen algún problema.
- 40.-
- A. Trabajar en un puesto o cargo con iniciativa propia.
  - B. Hacer siempre lo que es moralmente correcto.
  - C. Ser muy estimado y respetado por todos los demás.
- 41.-
- A. Ser elegido para un puesto directivo.
  - B. Trabajar para el bienestar de los demás.
  - C. Mantener siempre el más alto grado de moralidad en mi conducta.
- 42.-
- A. Que la gente aprecie mi trabajo.
  - B. Tener una total independencia personal.
  - C. Que la gente se porte consideradamente conmigo.
- 43.-
- A. Cumplir con mi deber.
  - B. Saber que la gente está de mi parte.
  - C. Ocultar un puesto que me permita ordenar a otro lo que deben hacer.
- 44.-
- A. Ser independiente en mi trabajo.
  - B. Ser el responsable del trabajo de otros.
  - C. Ser amigo de los que no tienen amigos.
- 45.-
- A. Se conocido por personas importantes.
  - B. Atender únicamente los asuntos propios de cada momento.
  - C. Ocupar un puesto de mucha responsabilidad.
- 46.-
- A. Ser tratado y considerado como persona de cierta importancia.
  - B. Ser generoso con los demás.
  - C. Tomar todas mis decisiones a través de mi propio criterio.

- 47.- A. Hacer siempre lo que ha sido autorizado y permitido.  
B. Estar encargado de algún asunto importante.  
C. Que los demás aprueben lo que hago.
- 48.- A. Ayudar a los infortunados y necesitados.  
B. Tener amigos y compañeros comprensivos.  
C. Ser muy popular entre la gente.
- 49.- A. Ocupar un cargo de cierta autoridad.  
B. Hacer lo que es socialmente correcto.  
C. Tener junto a mí personas que me animen.
- 50.- A. Tener libertad para hacer lo que me venga bien.  
B. Cumplir las leyes y normas con exactitud.  
C. Saber que los demás están de acuerdo conmigo.
- 51.- A. Tomar la iniciativa en las decisiones de mi grupo.  
B. Saber que a los demás les interesan mis asuntos.  
C. Estar relativamente libre de convencionalismos.
- 52.- A. Que las personas me muestren su aprecio.  
B. Ser considerado el jefe por los de mi grupo.  
C. Ir por la vida favoreciendo a los demás.
- 53.- A. Poder hacer habitualmente lo que desee.  
B. Emplear parte de mi tiempo en hacer cosas para los demás.  
C. Que la gente admire mis trabajos.
- 54.- A. Tomar las decisiones en mi grupo.  
B. Que haya gente interesada en mi bienestar.  
C. Hacer lo que se considera correcto y habitual.
- 55.- A. Que las demás personas me admiren.

- 
- B. Poder desentenderme de las cosas que me rodean si así me place.
- C. Trabajar por el bienestar de otras personas.
- 56.- A. Que la gente me comprenda.
- B. Hacer aquello que esté admitido como correcto y apropiado.
- C. Ayudar a los demás.
- 57.- A. Ser libre de ir y venir donde y cuando me plazca.
- B. Tener una gran influencia.
- C. Cumplir las normas sociales de comportamiento.
- 58.- A. Ser tratado con amabilidad.
- B. Dirigir a otros en su trabajo.
- C. Compartir mis bienes con las demás personas.
- 59.- A. Tener libertad para dejar de cumplir ciertas reglas o normas.
- B. Tratar a todo el mundo con suma amabilidad.
- C. Mostrar respeto a mis superiores.
- 60.- A. Que la gente me trate con comprensión.
- B. Capitanear el grupo del que forme parte.
- C. Seguir unas normas estrictas de conducta.
- 61.- A. Ocupar en mi trabajo un puesto o cargo importante.
- B. Ser mi propio amo.
- C. Recibir aliento de los demás.
- 62.- A. Que mi nombre sea conocido de gente por mi reputación.
- B. Contribuir mucho a las obras de beneficencia social.
- C. Ser el responsable de un grupo de personas.
- 63.- A. Hacer amistad con los menos afortunados.
- B. Ocupar un puesto en el que no tenga que obedecer órdenes.

- C. Recibir elogios de las demás personas.
- 64.- A. Tener a otras personas trabajando bajo mi dirección.  
B. Que la gente haga comentarios favorables sobre mí.  
C. Que se me permita hacer las cosas a mi modo.
- 65.- A. Alternar con personas muy conocidas, populares o famosas.  
B. Ajustarme estrictamente a las reglas y normas.  
C. Ser comprensivo con aquellos que tienen algún problema.
- 66.- A. Que la gente considere que soy muy importante.  
B. Disponer los asuntos en la forma que mejor me convenga.  
C. Ser una persona influyente.
- 67.- A. Tener modales sociales correctos y apropiados.  
B. Dejar a un lado mis asuntos para auxiliar a otros.  
C. Que haya gente dispuesta a prestarme su ayuda.
- 68.- A. Ser mirado con cariño y confianza por los demás.  
B. Hacer las cosas de acuerdo con las costumbres.  
C. Poder vivir mi vida exactamente como desee.
- 69.- A. Trabajar en algo difícil.  
B. Tener bien definidos los objetivos y metas.  
C. Tener mis asuntos claros y en orden.
- 70.- A. Ser práctico y eficiente.  
B. Buscar diversión y entretenimiento.  
C. Mejorar de modo continuo mis capacidades.
- 71.- A. Saber exactamente lo que intento llevar a cabo.  
B. Considerar las cosas desde un punto de vista práctico.  
C. Dirigir mi acción a la resolución de los problemas.

- 
- 72.- A. Hacer cosas nuevas y diferentes.  
B. Hacer las cosas con toda perfección.  
C. Tener un objetivo muy definido adonde dirigirme.
- 73.- A. Mantener muy claras mis metas.  
B. Programar mi tiempo con antelación.  
C. Actuar con una firme convicción.
- 74.- A. Tomar decisiones sin retrasos.  
B. Sacarle buen partido a todo lo que poseo.  
C. Dirigir mis esfuerzos a objetivos claros y precisos.
- 75.- A. Alcanzar la calidad más alta en mi trabajo.  
B. Llevar una vida bien organizada.  
C. Poder viajar mucho.
- 76.- A. Poner mucho cuidado en mis asuntos.  
B. Solucionar un problema con rapidez.  
C. Ser metódico en lo que hago.
- 77.- A. Tener experiencias nuevas o poco habituales.  
B. Sacar el mejor partido al dinero que gasto.  
C. Tener muy organizado mis hábitos de trabajo.
- 78.- A. Hacer cosas que jamás había hecho antes.  
B. Hacer más de lo que generalmente se espera de mí.  
C. Conocer exactamente el fin al que me dirijo.
- 79.- A. Mantenerme firmemente en mis convicciones.  
B. Tener experiencias variadas.  
C. Acabar lo que he comenzado.
- 80.- A. Buscar e informarme bien antes de comprar.  
B. Llegar a decisiones bien definidas en los asuntos.

- C. Ordenar bien las cosas en su sitio.
- 81.- A. Ser metódico en mi trabajo.  
B. Tener la experiencia del riesgo.  
C. Enfrentarme a un problema complejo.
- 82.- A. Tener una tarea competitiva que me ponga a prueba.  
B. Visitar lugares nuevos y diferentes.  
C. Tener una meta definida adonde orientar mi trabajo.
- 83.- A. Cuidar bien lo que me pertenece.  
B. Mantenerme firme en mis propias opiniones y creencias.  
C. Planificar mi trabajo con antelación.
- 84.- A. Tener un objetivo en mente y trabajar en esa dirección.  
B. Hacer cosas que son muy provechosas.  
C. Hacer algo importante.
- 85.- A. Intentar cosas diferentes.  
B. Hacer las cosas de manera organizada.  
C. Tener mucho éxito en todo lo que intento.
- 86.- A. Llevar una vida muy ordenada.  
B. Ser muy cuidadoso con mis pertenencias.  
C. Ir siempre directamente al punto clave.
- 87.- A. Ir a lugares extraños y poco habituales.  
B. Ser sistemático en mi trabajo.  
C. Perseguir un problema hasta su solución.
- 88.- A. Ponerme cotas muy altas en mis exigencias.  
B. Tener metas y objetivos muy específicos.  
C. Hacer cosas que son nuevas y diferentes.

- 
- 89.- A. Mantener en buenas condiciones mis asuntos.  
B. Dedicar toda mi energía en la relación de una meta.  
C. Tener una posición muy clara sobre los temas.
- 90.- A. Hacer frecuentes viajes.  
B. Hacer las cosas según un plan preestablecido.  
C. Tomar las decisiones rápidamente.
- 91.- A. Ser muy cuidadoso con mi dinero.  
B. Ser capaz de superar cualquier obstáculo.  
C. Hacer cosas que son peligrosas o excitantes.
- 92.- A. Tener convicciones firmes y fuertes.  
B. Tener objetivos bien definidos.  
C. Mantenerme siempre limpio e impecable.
- 93.- A. Hacer cosas bien remuneradas.  
B. Ser una persona muy ordenada.  
C. Tener una posición muy clara en todo.
- 94.- A. Experimentar lo que se sale de lo corriente.  
B. Sacar el mejor partido de mi dinero.  
C. Trabajar en un problema difícil.
- 95.- A. Tener una tarea importante que me ponga a prueba.  
B. Abordar directamente un problema.  
C. Hacer las cosas de manera metódica.
- 96.- A. Saber con precisión adonde me dirijo.  
B. Esforzarme por cumplir alguna cosa importante.  
C. Hacer las cosas de modo práctico y eficiente.
- 97.- A. Tener un enfoque sistemático para hacer las cosas.  
B. Llegar a una decisión y mantenerme en ella.

C. Tener mucho cuidado de lo que me pertenece.

98.- A. Buscar la aventura.

B. Tener en mente un camino claro de acción.

C. Ser capaz de hacer las cosas de una manera mejor.

## **ANEXO 5: Cuestionario de Evaluación de Competencias**

A continuación te presentamos la descripción y un cuadro que recoge las conductas más representativas de cada una de las competencias transversales (comunes para toda la organización) y técnicas (específicas de cada área o departamento) en las que se te solicita tu valoración.

Deberás indicar en cuál de los cinco niveles te encuentras en el momento actual.

Para ello, lee con atención las instrucciones y consulta cualquier duda antes de su realización.

Por competencia se considera "el conjunto de comportamientos que sirven de instrumento para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo". NO se refiere al resultado final que tiene la acción, sino que has de valorar el repertorio de capacidades, actividades, procesos y respuestas que dispone el sujeto para ser más efectivo ante sus demandas laborales actuales.

Para cada competencia debes asignar al trabajador/a a uno de los cinco niveles siguientes:

- A) Nivel iniciado: cuando el/la trabajador/a necesita apoyo o supervisión directa de forma continua para ejercitar sus habilidades y llegar a un desempeño adecuado.
- B) Nivel supervisado: es aquél que entiende y ejecuta correctamente tareas en situaciones controladas. Necesita supervisión general.
- C) Nivel experimentado: es capaz de implementar un plan de acción global en un ambiente estable. Analiza problemas y se anticipa en situaciones normales.
- D) Nivel autónomo: por sí mismo define e implementa acciones globales en una ambiente cambiante. Dispone de autonomía de decisión y acción.
- E) Nivel rol-model: es el trabajador que dispone de una visión global no sólo de su propio centro y/o puesto, sino del total de la empresa y del sector. Define procesos, organiza y propone la estrategia a seguir. Se anticipa en ambientes complejos y es una persona de referencia en su ámbito de trabajo.

A modo de ejemplo, te exponemos cinco niveles relacionados con la competencia de conducción:

- A) Nivel iniciado: persona que está en la autoescuela y que necesita la supervisión directa de alguien para conducir.

- B) Nivel supervisado: es el conductor novel que ha superado la autoescuela y conoce el manejo del vehículo, pero aún le falta conseguir soltura en la conducción.
- C) Nivel funcional: aquella persona que conoce el vehículo y lo maneja con soltura en situaciones normales.
- D) Nivel autónomo: es capaz de conducir en todas las condiciones por malas que sean: hielo, nieve, curvas peligrosas...
- E) Nivel rol model: puede conducir bajo cualquier circunstancia, pero además es capaz de mejorar técnicamente el vehículo para que se adapte mejor a todas las situaciones de la conducción.

INICIADO	SUPERVISADO	EXPERIMENTADO	AUTÓNOMO	ROL MODEL
<p>Necesita apoyo o precisa ejercitar habilidades para llegar a un desempeño adecuado</p> 	<p>Entiende y ejecuta bien tareas en situaciones controladas. Necesita supervisión paso a paso.</p> 	<p>Implementa un plan de acción global en un ambiente estable. Analiza problemas y anticipa en situaciones normales. Necesita validación global</p> 	<p>Define e implementa acciones globales en un ambiente cambiante con autonomía de decisión y acción</p> 	<p>Tiene una visión global. Define nuevos procesos, organización y estrategia. Anticipa en un ambiente complejo. Es una referencia en su dominio</p> 
<b>Prácticas de Autoescuela</b>	<b>Conductor Novel</b>	<b>Conduce en condiciones normales</b>	<b>Conduce en condiciones peligrosas</b>	<b>Mejora la máquina</b>

#### INSTRUCCIONES:

- 1) Lee con detenimiento la definición de la primera competencia.
- 2) Revisa las conductas críticas que describen cada nivel.
- 3) Valora la destreza que muestra el/la trabajador/a de forma habitual (no se trata de reconocer comportamientos puntuales, sino determinar el nivel que consideres que tiene completamente adquirido).  
Marca una cruz en el nivel que corresponda.
- 4) Continúa una por una con el resto de competencias.

## (1) COMPETENCIA GENÉRICA

**Dirección de equipos**

**Definición:** La dirección de equipos consiste en la capacidad de orientar, gestionar y motivar a los equipos bajo su responsabilidad, aunando voluntades y esfuerzos para la consecución de metas. Habilidad para fijar objetivos, tanto individuales como comunes, y dirigir la acción hacia los resultados.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Le falta experiencia para motivar y planificar el trabajo de su equipo	Coordina funciones y objetivos de forma adecuada al nivel profesional de sus colaboradores.	Orienta y motiva a su equipo	Anticipa el conflicto estructural y transmite calma y seguridad en situaciones ambiguas o tensas.	Es un líder modelo de actuación para los demás.

## (2) COMPETENCIA GENÉRICA

**Trabajo en equipo**

**Definición:** se refiere a la organización del trabajo dentro de un equipo para alcanzar objetivos comunes, fomentando el interés grupal por encima del individual.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Necesita comprometerse más con los objetivos de grupo	Coopera adecuadamente en equipo	Favorece interacciones fluidas entre los miembros del equipo	Maneja problemas delicados o complejos alcanzando acuerdos de mutuo interés	Su colaboración es solicitada y reconocida frecuentemente por la Organización.

## (3) COMPETENCIA GENÉRICA

**Influencia**

**Definición:** Habilidad comunicativa/influencia: se define como la habilidad comunicativa, empatía y asertividad. Capacidad para tener influencia positiva en el trabajo de sus compañeros y mantener una amplia red de relaciones profesionales.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Precisa desarrollar más empatía y asertividad	Facilita una dinámica positiva dentro del grupo	Interviene de forma constructiva y analiza situaciones conflictivas	Resuelve la mayoría de los incidentes en su equipo.	Se considera un modelo a seguir y se le pide consejo para optimizar la comunicación interpersonal

## (4) COMPETENCIA GENÉRICA

**Resolución de problemas**

**Definición:** consiste en la identificación y valoración de parámetros, causas, prioridades y soluciones a los problemas con espíritu de mejora continua. Toma de decisiones adaptadas a situaciones y personas.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Precisa de ayuda para identificar causas, prioridades y soluciones de los problemas	Identifica los problemas y los transmite a su superior	Propone soluciones a los problemas, pero la decisión de ejecución corresponde al superior	Toma decisiones y ejecuta la alternativa que considera mejor, informando posteriormente a su superior	Asesora y aconseja a otros en lo referente a resolución de problemas

## (5) COMPETENCIA GENÉRICA

**Iniciativa**

**Definición:** es la habilidad para actuar de forma proactiva, anticipándose a los acontecimientos, asumiendo riesgos para alcanzar objetivos. Pensamiento autónomo e independiente dirigido hacia la mejora continua.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Precisa más iniciativa en el desempeño de su puesto	Cuando se le requiere actúa de forma proactiva	Tiene una inquietud permanente por realizar mejoras en su trabajo diario	Asume riesgos en proyectos a medio plazo.	Se anticipa e impulsa proyectos que suponen una mejora global de la organización

## (6) COMPETENCIA GENÉRICA

**Orientación al cliente**

**Definición:** esta competencia se refiere a la detección y satisfacción de las necesidades actuales y futuras del cliente, anticipando oportunidades de negocio. Desarrollo proactivo para entender y responder a las necesidades del cliente tanto externo como interno.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
<b>Debe ser más receptivo</b> para responder a las demandas del cliente.	Informa al cliente y da soluciones básicas a los problemas de éste	<b>Anticipa</b> las necesidades habituales del cliente y propone planes de acción a su superior	Demuestra <b>capacidad para intervenir de manera autónoma</b> con el cliente y tiene su plena confianza	<b>Es una referencia para el cliente.</b> Hace la relación crezca y se desarrolle

## (7) COMPETENCIA GENÉRICA

**Adaptación al cambio**

**Definición:** es la capacidad para adaptarse fácilmente a diferentes entornos de trabajo, a situaciones de estrés o de dificultad. Así como, facilitar y promover distintos cambios necesarios en la organización.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
<b>Precisa ejercitar su flexibilidad</b> para relacionarse con el entorno	<b>se adapta a los cambios</b> de forma adecuada.	<b>Contribuye a analizar los problemas</b> con una amplia gama de criterios.	<b>Impulsa el cambio y ayuda a otros a cambiar.</b>	<b>Anticipa y crea el cambio</b> en función de las necesidades del negocio.

## (8) COMPETENCIA GENÉRICA

**Orientación a resultados**

**Definición:** se define como la habilidad para conseguir resultados independientemente de las circunstancias, favoreciendo el desarrollo y el progreso. Se centra en tareas pragmáticas y para actúa en el puesto, considerando las dificultades que se le presenten como retos a conseguir.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Sus resultados no son constantes	Planifica y organiza su trabajo correctamente.	Adapta recursos para conseguir resultados	Optimiza los recursos para alcanzar objetivos en un entorno con dificultad y cambiante	Impulsa objetivos estratégicos de negocio.

## (1) COMPETENCIA TÉCNICA

**Conceptual**

**Definición:** incluye el conocimiento de la normativa y regulación estatal/autonómica/local que rige el juego en casinos. Además de la habilidad interpretativa y de análisis de dicha legislación.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Conocimientos generales de la legislación	Es capaz de analizar el problema relacionándolo con la legislación vigente	Interpreta hechos concretos planteando alternativas al problema	Obtiene el máximo beneficio de la legislación existente. Es capaz de prever las consecuencias de su actuación	Actúa como elemento de cambio encauzando la legislación hacia los intereses de la empresa.

## (2) COMPETENCIA TÉCNICA

**Procedimental**

**Definición:** esta competencia se refiere a la capacidad de detectar las claves del correcto desempeño en cada uno de los puestos, proponer mecanismos correctivos cuando detecta desviaciones y asegurar la implantación y respeto de los procedimientos.

**Niveles:**

NIVELES				
0	1	2	3	4
INICIADO	SUPERVISADO	FUNCIONAL	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Conocimiento básico de normas y procedimientos internos	Aplica los procedimientos en su práctica diaria. Detecta desviaciones e informa a su superior	Analiza las desviaciones y propone alternativas	Dirige la implantación de los procedimientos. Adapta los mismos a las especificidades del negocio	Diseña los procedimientos y es capaz de movilizar a la Organización para su cumplimiento

## (3) COMPETENCIA TÉCNICA

**Profesional**

**Definición:** conocimiento del material, su correcto uso y mantenimiento, de los distintos sectores de trabajo (recepción, caja, mesas de juego y máquinas de azar). Utilización y manejo de herramientas de forma ágil y acorde a los procedimientos.

**Niveles:**

<b>NIVELES</b>				
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>INICIADO</b>	<b>SUPERVISADO</b>	<b>FUNCIONAL</b>	<b>AUTÓNOMO</b>	<b>ROL MODEL</b>
<p><b>Precisa mayor experiencia</b> para el correcto manejo de la situación de juego</p>	<p>Proporciona soluciones <b>adecuadas siguiendo los procedimientos</b></p>	<p>Conoce cuál es la técnica de cada juego. <b>Resuelve cuestiones complejas</b> relacionadas con el mismo.</p>	<p><b>Anticipa y evita conflictos basándose en experiencias pasadas.</b> Propone mejoras en los procedimientos</p>	<p><b>Es formador</b> y un referente para el grupo</p>

**ANEXO 6: Hoja de registro de la evaluación de competencias**

Fecha de evaluación

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ (meses/años)

Edad: \_\_\_\_\_ (años)

Categoría actual: \_\_\_\_\_

COMPETENCIAS		NIVELES				
		0	1	2	3	4
		Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol model
Genéricas	Dirección de equipos					
	Trabajo en equipo					
	Influencia					
	Resolución de problemas					
	Iniciativa					
	Orientación al cliente					
	Adaptación al cambio					
	Orientación a resultados					
Específicas	Conceptual					
	Procedimental					
	Profesional					

Observaciones
---------------

Evaluador:

\_\_\_\_\_

