

Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego

María José Candel Ruiz / María Isabel Soler Sánchez
Mariano Meseguer de Pedro

doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.cbpd

Publicación preliminar

El comité editorial de *Universitas Psychologica: Panamerican Journal of Psychology* ha evaluado, revisado y aceptado el presente artículo según los criterios de la revista y siguiendo el proceso de revisión doble ciego por pares académicos externos. De la misma forma, este artículo ha iniciado el proceso de edición y la presente versión ya cuenta con la revisión de estilo final con la que aparecerá en la versión electrónica, faltando únicamente el proceso de diagramación.

Con miras a facilitar y agilizar el proceso de publicación de los contenidos de la revista, el presente artículo se publica de forma anticipada. En este punto, puede ser utilizado para su lectura, consulta, citación o distribución y deberá ser citado tal como aparece a continuación.

Finalmente, tenga en cuenta que la versión electrónica final reemplazará esta versión del archivo y se actualizarán los metadatos asociados al mismo en los diferentes sistemas de información.

Online First

The Editorial Board of *Universitas Psychologica: Panamerican Journal of Psychology* has evaluated, reviewed and accepted the article herein in accordance with the established criteria and by means of double-blind peer review performed by external scholars. This article has likewise started the editing process. The following version has been object of copyediting; layout and proofreading are the only pending processes.

This journal makes use of Online First procedures in order to ease and fasten content release. This version can be used for reading, documentation, citing and distribution purposes, and should be cited as indicated.

Please regard this as a preliminary document that will be replaced by the final version in due time. All metadata sets related to this contribution will be updated in every applicable index and abstract service.

Para citar este artículo / To cite this article:

Candel, M. J., Soler, M. I. & Meseguer de Pedro, M. (2014). Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego. *Universitas Psychologica*, 13(1). doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.cbpd

Esta revista científica de la Pontificia Universidad Javeriana está registrada bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 2.5 Colombia.

This journal is edited by Pontificia Universidad Javeriana and is registered under the Creative Commons Attribution-Non Commercial-No Derivatives 2.5 Colombia license.

Acceso abierto al texto completo en:
<http://universitaspsychologica.javeriana.edu.co>

Open-access full text available at:
<http://universitaspsychologica.javeriana.edu.co>

Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego*

Competencies from Bartram's Model as Predictors of Performance in Gambling Sector

Recibido: noviembre 28 de 2012 | Revisado: febrero 15 de 2013 | Aceptado: abril 21 de 2013

María José Candel Ruiz**

María Isabel Soler Sánchez***

Mariano Meseguer de Pedro

Universidad de Murcia, España

Para citar este artículo: Candel, M. J., Soler, M. I. & Meseguer de Pedro, M. (2014). Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego. *Universitas Psychologica*, 13(1). doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.cbpd

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar el modo en el que las competencias genéricas que recoge el modelo de Bartram pueden ser indicativas del desempeño en el puesto de trabajo en una muestra de 95 trabajadores, 56 hombres y 39 mujeres del sector de casinos. Se formó a un miembro de la organización de estudio para que realizase la evaluación del nivel de desarrollo de las competencias de cada trabajador, y se administró un cuestionario a todos los superiores y responsables de equipo con el fin de que puntuaran el desempeño laboral de los empleados a su cargo. Después de analizar los datos obtenidos, se puede destacar que mediante un análisis de correlación canónica aparece que el conjunto de competencias evaluadas es un buen predictor del desempeño contextual y en menor medida del desempeño de tarea. Dicho modelo se puede reducir a cinco destrezas básicas, entre las que sobresale el valor pronóstico de la capacidad de Trabajo en equipo.

* Artículo de investigación.

** Tel: 0034 666924013. E-mail: mjcandel@um.es

*** Facultad de Psicología, Departamento de Psiquiatría y Psicología Social. Tel: 0034 868884267. E-mails: misoler@um.es, marianom@um.es

Palabras clave autores

Competencias profesionales, desempeño laboral, evaluación de personal, trabajo en equipo, casinos.

Palabras clave descriptores

Psicología organizacional, competencias laborales, España.

Abstract

The aim of this study was to analyse whether the Bartram's model of Greit Competencies could predict the job performance. A sample of 95 workers, 56 men and 39 women, from the casinos sector was used. A member of this gambling company was trained to evaluate workers' levels of competency. Moreover, a questionnaire was administered to managers and supervisors in order to evaluate the staff performance. After analysing the data using canonical regression, the results showed that the set of Bartram's competencies is a good predictor for contextual performance and it is less relevant for task performance. This model could be reduced to five basic competencies, highlighting teamwork skills.

Key words authors

Professional competencies, work performance, personnel assessment, teamwork, casino sector.

Key words plus

Organizational psychology, laboral competences, Spain.

Antecedentes

En la actualidad la labor de los equipos de recursos humanos (en adelante RR. HH.) se integra en la gestión de personal, constituyendo una herramienta clave para el posicionamiento estratégico de la empresa (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009; Pulido-Martínez & Carvajal-Marín, 2011). De forma que, las nuevas prácticas que se implementan en esta área han de ajustarse a las expectativas que tiene la organización y han de resultar eficaces para lograr el efecto esperado (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir & Fraser, 2007; Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010; Rentaría-Pérez & Malvezzi, 2008; Tavitiyamana, Qub & Qiu Zhang, 2011). Estas presiones organizacionales junto a los intereses por legitimizar con rapidez las nuevas propuestas, hacen que se pongan en práctica modelos sin rigor metodológico ni suficiente base

científica (Anderson, Herriot & Hodgkinson, 2001). Y esta es la crítica que recogen autores como García-Sáiz (2011) sobre el ampliamente extendido enfoque de gestión por competencias (Tovar & Revilla, 2010; Vivas-López & Fernández-Guerrero, 2011). Por este motivo, desde el ámbito académico se viene insistiendo en la necesidad de mejorar la teoría y los modelos, junto con la importancia de desligarse de datos antiguos (Bartram, 2006; Cherniss, 2000; Prieto, 2007; Tett, Guterman, Bleier & Murphy, 2000).

Respecto al concepto de desempeño laboral, existe diversidad de aproximaciones en torno a su definición y a sus componentes principales (Varela & Landis, 2010). No obstante, constituye un aspecto organizacional que recoge el interés no solo de investigaciones en el sector privado, sino también en el ámbito público (Goh, 2012). Nuestro estudio recurre a la consolidada aproximación de Motowidlo y Van Scotter (1994), que lo describe como el ejercicio de tareas o conductas relacionadas con el soporte técnico sumado a la interacción del empleado con el entorno. Este carácter multidimensional del término, nos permite distinguir cinco categorías, a partir de las cuales extraer aspectos concretos del desempeño en el puesto de trabajo.

Parece existir fundamento suficiente para afirmar que niveles más altos de competencias profesionales estarán relacionados con mejores niveles de desempeño en el puesto (Levenson, Van der Stede & Cohen, 2006). No obstante, si este argumento se puede extender a la capacidad predictiva de las competencias respecto al desempeño, o si estas permiten incrementar de forma significativa el rendimiento general de la organización está aún por determinar. Vistos los antecedentes, se considera de interés ampliar la base empírica del modelo de Kurz y Bartram (2002), que ya ha comenzado a recibir cierto apoyo desde la experimentación (Aguado, Lucía & Arranz, 2008; Bartram, 2004, 2005, 2006, 2009). Definen los autores las destrezas laborales como aquel conjunto de comportamientos clave para alcanzar los objetivos predeterminados por la organización, estableciendo una estructura piramidal, en la que el nivel superior formado por ocho competencias genéricas resume toda la información competencial y dimensiones de las escalas inferiores (Bartram, 2005; Kurz & Bartram, 2002). Dicha propuesta se engloba dentro de los modelos de competencias interesados en identificar competencias genéricas y universales, por lo que la aplicación a un ámbito específico como es el de casinos permitirá conocer las destrezas relevantes para la ejecución del trabajador relacionadas con el puesto y con las peculiaridades del sector (Dainty, Cheng & Moore, 2005). En concreto, las salas de juego están restringidas por una minuciosa

legislación autonómica y estatal, lo cual implica que los distintos casinos compartan gran cantidad de características. Su plantilla se convierte así en un importante factor diferenciador y competitivo.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos que delimitan este trabajo son tres:

1. Analizar la relación entre las competencias generales y el desempeño laboral.
2. Precisar aquellas competencias que permiten predecir el desempeño en el sector de casinos.
3. Determinar si existen diferencias en la capacidad predictiva de las competencias respecto al desempeño de tarea y del contextual.

Método

Participantes

Los sujetos de este estudio pertenecen a dos casinos de un grupo empresarial español privado de juego y ocio. El número de personas que participó fue de 97, que supone el 94.17 % del total de la plantilla estable de estos centros. Se descartaron dos cuestionarios por estar incompletos o mal cumplimentados.

Las características de la muestra son las siguientes: 29 personas ejercen como mandos o responsables de equipo (30.5 %) y 66 corresponden a personal de sala (69.5 %); el número de hombres es 56 (59 %) y de mujeres, 39 (41 %); con una edad media de 34.11 años ($DE = 8.5$; rango de 21 a 57 años), una antigüedad media en la empresa de 4.99 años ($DE = 4.47$; rango de 0.33 a 14.58 años). La muestra refleja fielmente las características de la población ocupada en este sector (véase Informe Anual de Juego en España de la Subdirección General de Estudios y Relaciones Institucionales, 2011).

Instrumentos

Se utilizaron dos cuestionarios de elaboración propia para evaluar el desempeño laboral del trabajador y para valorar su nivel de competencias.

El primer instrumento es una escala de desempeño con cinco variables: Comunicación, Cooperación, Esfuerzo e interés, Capacidad técnica y Trato con el

cliente. Cada uno de estos factores se valoran desde 1= *muy débil* hasta 5 = *excelente* ($M = 17.98$; $DE = 2.42$; coeficiente de Cronbach $\alpha = 0.91$).

- **Comunicación:** capacidad de escucha interactiva y habilidad para dar refuerzo constructivo a los compañeros. Esta variable está íntimamente relacionada con la empatía, la asertividad personal y la capacidad para tratar con personal de igual o diferente categoría.
- **Cooperación:** hace referencia a mostrar una ayuda permanente hacia los miembros del equipo y a participar en tareas que incidan en el logro de los objetivos del grupo.
- **Esfuerzo e interés:** describe el entusiasmo e ilusión en el trabajo diario y se refleja en la búsqueda continua de la superación personal y profesional.
- **Capacidad técnica:** se refiere al grado de conocimientos y destrezas profesionales del trabajador.
- **Trato con el cliente:** evalúa la capacidad de iniciar y mantener una relación respetuosa, servicial, agradable y atenta con todo tipo de clientes. Adaptándose a visitantes tanto habituales como ocasionales y anticipando sus necesidades.

El otro instrumento utilizado fue una escala de competencias de acuerdo al modelo de Bartram, las Ocho Grandes (Aguado et al., 2008; Kurz & Bartram, 2002):

- **Dirección de equipos:** 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 y dirigir la acción hacia los resultados.
- **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.
- **Influencia:** se define como habilidad comunicativa, empatía y asertividad. Es la capacidad para ejercer una influencia positiva en el trabajo de los compañeros y mantener una amplia red de relaciones profesionales.
- **Resolución de problemas:** es la capacidad para identificar y valorar parámetros, causas y prioridades, aportando soluciones a las dificultades con espíritu de mejora.
- **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.

- 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.
- 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.
- 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 por superar.

Con esta escala ($M = 21.74$, $DE = 6.27$ y coeficiente de Cronbach $\alpha = 0.96$) se puntuó cada una de estas destrezas del trabajador de 1 a 5: asignando la valoración de 1 al nivel iniciado, 2 al supervisado, 3 al funcional, 4 al autónomo y 5 al modélico.

Procedimiento

Se aplicaron los instrumentos antes descritos al personal de casinos en el tiempo de trabajo y en las instalaciones de la empresa durante los meses de febrero y abril de 2010. La evaluación en competencias estuvo a cargo de un miembro de la plantilla con amplia experiencia en el sector, el cual recibió formación teórica en competencias y entrenamiento práctico en evaluación. El cuestionario de valoración de desempeño fue cumplimentado exclusivamente por los mandos y por los responsables de equipo para valorar al personal a su cargo, al cual se le instruyó convenientemente para esta tarea.

El tratamiento estadístico de los datos fue realizado con la ayuda del paquete estadístico SPSS 15.0, calculando análisis descriptivos (frecuencias, correlaciones, etc.) e inferenciales (correlación canónica).

Resultados

Para el propósito de esta investigación, se realizó un análisis de correlación canónica como técnica multivariante, que facilita el análisis de las interrelaciones entre las distintas variables criterio (dependientes) y el conjunto de variables predictoras (independientes). En el primer objetivo de este trabajo, se pretende analizar la relación entre las

competencias generales y el desempeño laboral. 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 las Ocho Grandes (Kurz & Bartram, 2002), a excepción de la Dirección de equipos, porque era irrelevante para las personas que no ocupan puestos de mando. Como variables criterio se utilizan 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 & Motowidlo, 1993). El primer análisis con esta técnica genera dos funciones canónicas con porcentaje de varianza explicada del 42.9 % y del 9.1 %. De forma global, el conjunto de estas dos funciones canónicas resulta estadísticamente significativo según el criterio Lambda de Wilks [$\lambda = 0.52$ [$F(14,172) = 4.77, p < 0.01$]]. Dicho criterio representa la varianza no explicada por el modelo, y la varianza compartida entre los dos conjuntos de variables (1- λ) alcanza hasta el 48.08 %. Por lo que damos por cumplido el primer objetivo de la investigación.

El análisis de la reducción de la dimensionalidad reveló que, solo el modelo completo y la función 1 a 2 son estadísticamente significativos ($p < 0.01$), siendo la primera función la única que alcanza un porcentaje de varianza compartida superior al 10 %. Por esta razón, centramos nuestra atención en dicha función para comprobar la magnitud y el sentido de la relación entre las competencias y el desempeño en el puesto.

La Tabla 1 hace referencia a las cargas canónicas, tanto a su coeficiente de estructura (r) como a su cuadrado (r^2), que en términos porcentuales representa la proporción de varianza que comparte cada variable con su función canónica o sintética. Para su interpretación, se considera como criterio la selección de las variables observadas con coeficientes de estructura iguales o superiores a 0.45 en valor absoluto, ya que son las que presentan una relación más fuerte con la variable sintética (Sherry & Henson, 2005).

Tabla 1

Cargas canónicas

	Cargas canónicas	Cargas canónicas al cuadrado (%)
Correlación entre las variables independientes con sus valores teóricos canónicos	Cargas canónicas	canónicas al cuadrado (%)
Trabajo en equipo	-0.94	88.36
Influencia	-0.86	73.96
Resolución de problemas	-0.75	56.25
Iniciativa	-0.61	37.21
Orientación al cliente	-0.54	29.16
Adaptabilidad al cambio	-0.76	57.76
Orientación a resultados	-0.71	50.41
		Cargas canónicas al cuadrado (%)
Correlación entre las variables dependientes con sus valores teóricos canónicos	Cargas canónicas	canónicas al cuadrado (%)
Desempeño de tarea	-0.81	65.61
Desempeño contextual	-0.99	98.01

Fuente: elaboración propia.

En esta función canónica, se observa que todos los elementos que forman el conjunto de variables dependientes muestran coeficientes de estructura negativos y superiores a 0.45: el desempeño de tarea con una varianza compartida con la variable canónica del 64.96 % y el desempeño contextual del 99.4 %. 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 55.5 %, la Orientación a la obtención de resultados con un 49.7 % 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 esta función. De forma que, el incremento en las competencias profesionales está asociado a la mejora en el rendimiento en el puesto.

En la Tabla 2, se recogen las cargas canónicas cruzadas, cuyo valor interpretativo nos sirve de apoyo en los dos últimos objetivos de nuestra investigación. Respecto al análisis de cuáles son las competencias que mejor predicen el desempeño profesional en casinos, se observa que destaca la contribución a la solución de la variable canónica dependiente que realizan las destrezas: Trabajo en equipo (37.21 %), Influencia (31.36 %), Adaptabilidad al cambio (25 %), Resolución de problemas (24.01 %) y Orientación a resultados (21.16 %). Con relación a si existe diferencia en la capacidad de pronóstico del desempeño de tarea y contextual, se aprecia que la proporción de varianza que comparte la primera variable criterio con la variable canónica predictora es considerablemente inferior (28.09 %) al porcentaje explicado de la segunda variable criterio (42.25 %).

Tabla 2

Cargas canónicas cruzadas

Correlación entre las variables independientes con sus valores teóricos canónicos dependientes	Cargas canónicas	Cargas canónicas al cuadrado (%)
Trabajo en equipo	-0.61	37.21
Influencia	-0.56	31.36
Resolución de problemas	-0.49	24.01
Iniciativa	-0.40	16
Orientación al cliente	-0.35	12.25
Adaptabilidad al cambio	-0.50	25
Orientación a resultados	-0.46	21.16
Correlación entre las variables dependientes con sus valores teóricos canónicos independientes	Cargas canónicas	Cargas canónicas al cuadrado (%)
Desempeño de tarea	-0.53	28.09
Desempeño contextual	-0.65	42.25

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La primera conclusión es que los trabajadores que reciben puntuaciones elevadas en una competencia suelen recibir valoraciones en el mismo sentido en otras destrezas genéricas y en su ejecución en el puesto, así como, que estas destrezas se relacionan con un desemp, entre las competencias genéricas evaluadas existe una correlación positiva entre sí, en la línea de las investigaciones de Aguado et al. (2008) y de Nikolau (2003).

La segunda consideración es que, efectivamente, las competencias pueden predecir el desempeño laboral, de acuerdo al segundo objetivo. El modelo de destrezas universales evaluado se muestra eficaz para pronosticar el rendimiento general en el trabajo de casinos. Ahora bien, se predice mejor el desempeño contextual o el de tarea. Existen considerables diferencias entre estudios sobre los patrones de competencia vinculados al desempeño en función del contenido de los puestos y la cultura organizacional (Bartram, 2004). Según el metaanálisis de Bartram (2005) las competencias menos contextuales son las que mejor predicen el desempeño en el puesto. Sin embargo, en el presente estudio sobresalen con mayor capacidad de pronóstico: Trabajo en equipo, Resolución de problemas, Adaptabilidad al cambio, Orientación a resultados y la capacidad de Influencia. Probablemente, esta diferencia se debe a que en las tareas que realizan los trabajadores de casino es precisamente el elemento de interacción y de colaboración. Por lo que, este tipo de competencias son más significativas para predecir el desempeño contextual (42.25 %) que el de tarea (28.09 %), mucho más vinculadas a destrezas muy específicas (velocidad en el manejo de cartas, capacidad de memorización y concentración, conocimiento de las reglas del juego, etc.).

Para finalizar, se destaca que la competencia de Trabajo en Equipo es la que mayor valor predictivo alcanza, posiblemente la alta interdependencia de los puestos (LePine & Piccolo, 2008) en este sector, la consideración de este constructo como un factor dinámico y multidimensional (Bedwell et al., 2012; Kahn & McDonough, 1997; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001) o la posibilidad de que incluya distintas habilidades, puede ser la explicación de este resultado. Así, por ejemplo, Salas, Burke y Cannon-Bowers (2000) distinguen ocho elementos como integrantes del Trabajo en Equipo: la adaptabilidad, la coordinación, la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la conciencia situacional y la retroalimentación positiva.

En definitiva, con este estudio se puede señalar que se ha ampliado el escaso número de investigaciones que versan sobre el personal laboral de casinos, pues con frecuencia las

organizaciones del sector del juego dirigen su interés exclusivamente hacia el comportamiento de los clientes (Chen McCain, Jang & Hu, 2005; Loveman, 2003). Además, se ha aportado evidencia empírica acerca de la relación entre las competencias genéricas de Bartram (Kurz & Bartram, 2002) y las funciones realizadas por los trabajadores de casinos, reduciendo el modelo a cinco factores principales relevantes en la predicción del desempeño contextual, con lo cual se ofrece así la posibilidad a los profesionales de RR. HH. de integrar las pruebas elaboradas en labores de selección, de evaluación de rendimiento o de valoración de potencial y de promoción (Rovira, Özgen, Medir, Tous & Alabart, 2012).

Entre las limitaciones del estudio se advierte su carácter transversal, pues participó el personal de una única compañía del sector de juego, lo que implica que características culturales propias de la organización pueden estar influyendo en las respuestas y condicionar la capacidad de generalización de los resultados a otras organizaciones. Por este motivo, se sugiere aplicar el modelo en otras empresas del sector servicios. También existe la oportunidad de continuar con el estudio, utilizando los mismos instrumentos con un sistema de evaluación multifuente, pudiendo explorar así la diferencia entre las valoraciones emitidas por jueces que mantienen distinta relación con el trabajador (Boyatzis, 2008). En este caso, se aconsejaría incluir otros factores moderadores potenciales, como el grado de confianza entre evaluador y evaluado (Kline & Sulsky, 2009).

Referencias

- Aguado, D., Lucía, B. & 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.
- Anderson, N., Herriot, P. & 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(4), 391-411. <http://dx.doi.org/10.1348%2F096317901167451>
- Bartram, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 237-259. <http://dx.doi.org/10.1111%2Fj.1464-0597.2004.00170.x>

- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1185-1203. <http://dx.doi.org/10.1037%2F0021-9010.90.6.1185>
- 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 W. H. Mobley, Ying Wang & Ming Li (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 5, pp. 35-64). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. <http://dx.doi.org/10.1108%2FS1535-1203%282009%2900000005006>
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G.. & Fraser, B. (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, *17*(1), 21-41. <http://dx.doi.org/10.1111%2Fj.1748-8583.2007.00018.x>
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S. & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, *22*(2), 128-145. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.hrmr.2011.11.007>
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, *27*(1), 5-12. <http://dx.doi.org/10.1108%2F02621710810840730>
- Caballero, D. & Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, *19*(4), 616-620.
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, *23*(41), 13-36. Recuperado de http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderon_et_al.pdf
- Chen McCain, S. L., Jang, S. C. & Hu, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: Practical guidelines for casino hotels. *International Journal of*

- Hospitality Management*, 24(3), 465-472.
<http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.ijhm.2004.09.005>
- Cherniss, C. (2000). Social and Emotional Competence in the workplace. En R. Bar-on & 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.
- Dainty, A. R. J., Cheng, M. & Moore D. R. (2005). Competency-based model for predicting construction project managers' Performance. *Journal of Management in Engineering*, 21(1), 2-9. <http://dx.doi.org/10.1061%2F%28ASCE%290742-597X%282005%2921%3A1%282%29>
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, 27(2), 473-497. Disponible en <http://revistas.um.es/analesps/article/view/123101>
- Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42. <http://dx.doi.org/10.1108%2F13683041211204653>
- Kahn, K. B. & McDonough, E. F. (1997). An empirical study of the relationships among co-location, integration, performance, and satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, 14(3), 161-178. <http://dx.doi.org/10.1111%2F1540-5885.1430161>
- Kline, T. & Sulsky, L. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161-171. <http://dx.doi.org/10.1037%2Fa0015668>
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modeling the world of work. En I. T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227-255). Chichester: Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002%2F9780470696736>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.hrmr.2009.01.002>
- LePine, J. A. & 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- Levenson, A., Van der Stede, W. & Cohen, S. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380. <http://dx.doi.org/10.1177%2F0149206305280789>
- Loveman, G.. (2003). Diamonds in the data mine. *Harvard Business Review*, 81(5), 109-113.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <http://dx.doi.org/10.5465%2FAMR.2001.4845785>
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <http://dx.doi.org/10.1037%2F%2F0021-9010.79.4.475>
- Nikolau, I. (2003). The development and validation of a measure of generic work competencies. *International Journal of Testing*, 3(4), 309-319. http://dx.doi.org/10.1207%2FS15327574IJT0304_1
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Pulido-Martínez, H. C. & Carvajal-Marín, L. M. (2011). Construyendo un sentido en común dentro del área de gestión de recursos humanos de un hospital universitario en Bogotá. *Universitas Psychologica*, 10(2), 595-607. Recuperado de <http://universitaspsychologica.javeriana.edu.co/scs/articulo.php?id=1701>
- Rentaría-Pérez, E. & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334. Recuperado de http://universitaspsychologica.javeriana.edu.co/scs/resultados_busqueda.php?criterio=autor&valor=renter%C3%ADa-p%C3%A9rez
- Rovira, N., Özgen, S., Medir, M., Tous, J. & Alabart J. R. (2012). Human values in the team leader selection process. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 216-226. http://dx.doi.org/10.5209%2Frev_SJOP.2012.v15.n1.37313
- Salas, E., Burke, C. S. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339-356. <http://dx.doi.org/10.1111%2F1468-2370.00046>

- Sherry, A. & 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. http://dx.doi.org/10.1207%2Fs15327752jpa8401_09
- Subdirección General de Estudios y Relaciones Institucionales. (2011). *Informe Anual del Juego en España correspondiente al año 2010*. Madrid: Ministerio del Interior.
- Tavitiyamana, P., Qub, H. & Qiu Zhang, H. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.ijhm.2010.11.010>
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A. & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), 205-251. http://dx.doi.org/10.1207%2Fs15327043HUP1303_1
- Tovar, F. C. & Revilla, J. F. (2010). La supuesta neutralidad de la evaluación por competencias. *Revista Internacional de Organizaciones*, 5, 109-126.
- Varela, O. E. & Landis, R. S. (2010). A general structure of job performance: Evidence from two studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625-638. <http://dx.doi.org/10.1007%2Fs10869-010-9155-8>
- Vivas-López, S. & Fernández-Guerrero, R. (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la dirección de recursos humanos en la Comunidad Valenciana (España). *Estudios Gerenciales*, 27(120), 41-61. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1106/pdf