


# Evaluación por Competencias y Liderazgo en PALÍ Costa Rica período 2019-2022, según la aplicación de la teoría de la motivación según Stephen Robbins y Timothy Judge



Evaluation by Competencies and Leadership in PALÍ Costa Rica period 2019-2022: According to the application of the motivation theory according to Stephen Robbins and Timothy Judge

DOI: 10.22458/rna.v15i2.5643

 Pablo de Jesús Vindas - Acosta<sup>1</sup>

1.Universidad Estatal a Distancia, Escuela Ciencias de la Administración, Estudiante Doctorado Ciencias de la Administración, San José, Costa Rica; [pvindas@uned.ac.cr](mailto:pvindas@uned.ac.cr)

Recepción: 19 de octubre de 2024

Corrección: 11 de noviembre de 2024

Aceptación: 09 de diciembre de 2024

## RESUMEN

La relación entre la evaluación por competencias y el liderazgo en la cadena de tiendas PALÍ en Costa Rica, con base en la teoría de la motivación, aborda un enfoque centrado en cómo estas prácticas organizacionales influyen en el crecimiento profesional de los empleados. Por tanto, mediante un estudio de caso se examinaron los procesos de liderazgo y evaluación aplicados en PALÍ, destacando la importancia de las competencias y la experiencia. También, se incluye una revisión de teorías motivacionales relevantes, como las propuestas por Alderfer y Bandura, que aportan una visión integral sobre cómo los empleados se motivan y desarrollan dentro de la organización.

## ABSTRACT

The relationship between competency evaluation and leadership in the PALÍ store chain in Costa Rica, based on Motivation Theory, addresses an approach focused on how these organizational practices influence the professional growth of employees. Through a case study, the leadership and evaluation processes applied at PALÍ are examined, highlighting the importance of competencies and experience. It also includes a review of relevant motivational theories, such as those proposed by Alderfer and Bandura, which provide a comprehensive view of how employees are motivated and develop within the organization.

## RÉSUMÉ

La relation entre l'évaluation des compétences et le leadership dans la chaîne de magasins PALÍ au Costa Rica, fondée sur la théorie de la motivation, examine comment ces pratiques organisationnelles influencent la croissance professionnelle des employés. À travers une étude de cas, les processus de leadership et d'évaluation appliqués chez PALÍ sont analysés, mettant en avant l'importance des compétences et de l'expérience. L'étude inclut également un examen des théories de la motivation pertinentes, telles que celles proposées par Alderfer et Bandura, offrant une perspective globale sur la motivation et le développement des employés au sein de l'organisation.

## RESUMO

A relação entre a avaliação de competências e a liderança na rede de lojas PALÍ na Costa Rica, com base na Teoria da Motivação, explora como essas práticas organizacionais influenciam o crescimento profissional dos funcionários. Por meio de um estudo de caso, analisam-se os processos de liderança e avaliação aplicados no PALÍ, destacando o papel das competências e da experiência. O estudo também revisa teorias motivacionais relevantes, incluindo as propostas por Alderfer e Bandura, oferecendo uma perspectiva abrangente sobre a motivação e o desenvolvimento dos funcionários dentro da organização.

PALABRAS CLAVES:  
TEORÍA DE LA  
MOTIVACIÓN,  
EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS,  
PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL.

KEYWORDS:  
MOTIVATION THEORY,  
COMPETENCY  
ASSESSMENT,  
ORGANIZATIONAL  
PSYCHOLOGY.

MOTS-CLÉS:  
THÉORIE DE LA  
MOTIVATION,  
ÉVALUATION DES  
COMPÉTENCES,  
PSYCHOLOGIE  
ORGANISATIONNELLE.

PALAVRAS-CHAVE:  
TEORIA DA  
MOTIVAÇÃO,  
AVALIAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS,  
PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL.



## INTRODUCCIÓN

La cadena de supermercados Más por Menos en Costa Rica fue establecida por Enrique Uribe Pagés<sup>1</sup> en 1960, con la intención de proporcionar productos de uso diario a precios asequibles para la población costarricense. Su primer supermercado abrió en San José y conforme ganó popularidad, la cadena se expandió por todo el país. Así, para 1964, se consolidó como una de las principales cadenas de supermercados en Costa Rica, gracias a su enfoque en precios competitivos y un excelente servicio al cliente dentro de su modelo de negocio.

En 1979, Más por Menos se transformó en una corporación llamada Supermercados Unidos y así se creó la primera tienda Palí en Costa Rica, que adoptó una filosofía centrada en precios bajos y en la oferta de productos esenciales a precios accesibles para las familias costarricenses. Con el tiempo, Palí se desarrolló y se expandió a diferentes regiones del país.

En 1998, bajo la presidencia de Rodrigo Uribe Sáenz, la corporación inauguró la primera tienda interdepartamental, Hipermás, que contaba con miles de metros cuadrados dedicados a la venta de una amplia gama de productos para las familias costarricenses.

Para el año 2005, se introdujo el formato de tienda Maxi Palí en Costa Rica. Este nuevo formato surgió como una evolución de la cadena Palí, ya con un enfoque en ofrecer una mayor variedad de productos, incluyendo más artículos no alimentarios, sin perder de vista su compromiso de precios bajos. Por tanto, Maxi Palí se diseñó para ser un supermercado más amplio en comparación con las tiendas Palí tradicionales, brindando una experiencia de compra mucho más completa.

Ese mismo año, la Corporación de Supermercados Unidos (CSU), que operaba las marcas (1) Más por Menos, (2) Palí, (3) Hipermás y (4) Maxi Bodega, fue adquirida por Walmart de México y Centroamérica. Esta adquisición formó parte de la estrategia de expansión de Walmart en la región centroamericana.

Tras la compra, Walmart comenzó a integrar las operaciones de CSU y a reestructurar sus marcas, adaptándolas a su modelo de negocio global, lo que incluyó la transformación de las tiendas Hipermás en Walmart Supercenter y la expansión de los formatos Palí y Maxi Palí en el país.

En este contexto, surgió en el interior de la empresa la necesidad de examinar cómo la falta de alineación entre las estrategias de evaluación por competencias y los principios de liderazgo podría estar limitando el crecimiento profesional y el desarrollo de una cultura organizacional sólida en la cadena de tiendas Palí en Costa Rica. Esto plantea una pregunta que merece un análisis más profundo: ¿Cómo afecta la aplicación de la evaluación por competencias y el liderazgo al crecimiento profesional dentro de la cadena de tiendas Palí en Costa Rica, según la teoría de la motivación de Stephen Robbins y Timothy Judge?

Por lo que el objetivo de este trabajo es analizar cómo la evaluación por competencias y el liderazgo impactan el desarrollo profesional de los empleados en la cadena de tiendas Palí, considerando la teoría de la motivación de Robbins y Judge. Esto lleva a proponer la siguiente hipótesis: “La implementación de una evaluación por competencias alineada con principios de liderazgo, de acuerdo con la teoría de la motivación de Robbins y Judge, tiene un efecto positivo en el crecimiento profesional de los empleados de la cadena de tiendas Palí en Costa Rica, durante el periodo 2019-2022”.

## METODOLOGÍA

La estructura organizacional de las empresas con fines de lucro es un constructo humano, producto de sus capacidades racionales y de su interacción social, debido a que el ser humano, como ser social, crea ideas y pensamientos que se traducen en procedimientos para la convivencia dentro de la organización, siempre en consonancia con los objetivos y la razón de ser de la empresa.

Asimismo, tal y como lo señaló Arturo Escobar<sup>2</sup>, la filosofía desempeña un papel fundamental en la formación del pensamiento humano. No obstante, según Seijo<sup>3</sup>, en el desarrollo del pensamiento

1 Walmart, «Web Walmart Centroamérica», Historia, <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>.

2 Gustavo Escobar Valenzuela, *Ética*, 4.ª ed. (México: McGraw-Hill, 2000).

3 Cristian Seijo, «La ética social y la dignificación de la vida humana: Un alcance epistémico de la sociedad», *Revista Clio América*, 2011.

empresarial desde una perspectiva filosófica, el ser humano es un ente compuesto por aspectos tanto materiales como inmateriales. Arnoldo Mora<sup>4</sup> agrega que el ser humano es un ente biológico y social, con mente propia, lo que le permite tener conciencia de su existencia, conocerse a sí mismo y ser el gestor de su destino. Además, el hombre es capaz de generar normas jurídicas que favorecen la convivencia dentro del sistema social<sup>5</sup>.

En línea con lo anterior, Maturana<sup>6</sup> confirma que el ser humano es el componente esencial del sistema social, cuyo objetivo es el bienestar de sus integrantes. Este tipo de organización social tiene como característica una estructura sistémica y planificada, orientada hacia un fin preciso. De igual manera, Garrido<sup>7</sup> denomina a este fenómeno como “sistema”, el cual requiere la implementación de estrategias y una estructura jerárquica para la toma de decisiones que permiten obtener beneficios y mejorar, de ser posible, la calidad de vida de los clientes.

En el contexto de la modernidad, las fuerzas transnacionales comienzan a tener un papel relevante, superando el nivel nacional. Así, lo global se asocia con la modernidad y lo moderno pasa a ser más importante que lo tradicional. Como señala Ortiz<sup>8</sup>, lo nacional se transfiere de un plano tradicional a uno global, ocupando un lugar destacado. Sin embargo, lo global, equivalente a lo universal, integra tanto lo nacional como lo local.

Respecto a este trabajo, la estrategia metodológica empleada fue el estudio de caso, una estrategia inductiva que permite comprender las dinámicas presentes en contextos específicos. Este método combina enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando diversas fuentes de información, como entrevistas, periódicos, estadísticas, libros, revistas, leyes, normas y reglamentos.

De los tres tipos de estudio de caso –intrínseco, instrumental y colectivo–, se optó por el estudio colectivo, que permitió, a lo largo de la investigación, construir un marco teórico a partir de los hallazgos, identificando elementos comunes y diferencias, además, acumulando información. De este modo, la modalidad fue útil para formular recomendaciones y proponer cursos de acción a nivel centroamericano. Como indica Taylor y Bogdan<sup>9</sup>, este tipo de estudio requiere un enfoque inductivo, progresivo y cronológico, con descripciones detalladas de las ideas fundamentales de la organización, en este caso, de la cadena de tiendas Palí, parte de Walmart Centroamérica, y su contexto.

Asimismo, el estudio de caso se centró en San José, Costa Rica, con la colaboración del Dr. Arnoldo Mora<sup>10</sup>. Por lo tanto, a través de entrevistas focalizadas y no directivas se describieron las características y fuentes filosóficas que influyen en las relaciones económicas, sirviendo como referencia para cadenas de tiendas detallistas en Costa Rica y a nivel global.

## DESARROLLO

En lo que respecta a las teorías motivacionales, se toma en consideración la postura presentada en 1984 por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. Estos autores, especialistas en el campo de la gestión y la psicología organizacional, publicaron la obra “Organizational Behavior”<sup>11</sup>, en la que analizan diferentes teorías derivadas de diversas disciplinas y momentos de investigación sobre la motivación y el

- 
- 4 Arnoldo Mora, Las políticas deportivas de Costa Rica y sus fuentes filosóficas, Ministro de Cultura Juventud y Deporte, 4 de abril de 2015.
- 5 Talcott Parsons, *El Sistema Social* (Madrid: Alianza Universitaria, 1984).
- 6 Humberto-Augusto-Gastón Maturana-Romesin, «Biología del Fenómeno Social. [Monografía]», 2017, acceso el 10 de agosto de 2017, <https://kaosenlared.net/biolog-a-del-fen-meno-social-humberto-maturana/>.
- 7 Alicia Garrido, Jose-Luis Alvarado, y José-Ramón Torregrosa, *Psicología Social. Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*, Segunda Edición (Universidad Complutense de Madrid: Mc Graw Hill, 2015).
- 8 Renato Ortiz, «Otro territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas» VII, n.º. 13 (junio de 2001): 153–56, <https://www.redalyc.org/pdf/316/31601308.pdf>
- 9 Swepson-James Taylor y R Bogdan, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Barcelona: Paidós, 2011), <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan-344-pags-pdf.pdf>.
- 10 Arnoldo - Ministro de Cultura Juventud y Deporte Mora Rodríguez, Describe características y fuentes filosóficas materiales de las relaciones económicas como marco de referencias para las cadenas de tiendas detallistas en Costa Rica y el mundo, comunicación personal, septiembre de 2024.
- 11 Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, *Organizational Behavior (Comportamiento Organizacional)*, trad. por Leticia Esther Pineda-Ayala, 19.a. ed. (United States of America: Pearson, 2024).

comportamiento organizacional. Igualmente, esta obra se destaca por ser uno de los primeros trabajos con un enfoque científico que logra, en un solo texto, abarcar el análisis de cuatro de las teorías más influyentes sobre la motivación dentro del ámbito organizacional.

Ahora bien, la primera de estas teorías fue desarrollada por el psicólogo Clayton Paul Alderfer en 1969 y se conoce como la “Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento” (en adelante, ERG). Esta teoría surge como una adaptación de la famosa jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow, en 1943, en su obra *A Theory of Human Motivation*<sup>12</sup>. En este trabajo, Maslow explica que los seres humanos están motivados por cinco necesidades, organizadas en una pirámide jerárquica que comienza con las más básicas y avanza hacia las más complejas.

Estas necesidades son:

Necesidades fisiológicas<sup>13</sup>: Son las más básicas e incluyen alimentos, agua, refugio, sueño y otras condiciones esenciales para la supervivencia.

Necesidades de seguridad<sup>14</sup>: Involucran la seguridad física y emocional, como la estabilidad laboral, la protección contra el peligro y un ambiente seguro.

Necesidades sociales o de afiliación<sup>15</sup>: Están relacionadas con el sentido de pertenencia, el afecto y las relaciones con amigos, familiares y grupos sociales.

Necesidades de estima<sup>16</sup>: Incluyen el respeto propio y el reconocimiento de los demás, como la confianza, el prestigio y el logro.

Necesidades de autorrealización<sup>17</sup>: Se refieren al desarrollo personal y la realización de metas y potencialidades, como el crecimiento personal y la creatividad.

En 1954, Maslow amplió sus ideas al publicar *Motivation and Personality*<sup>18</sup>, acá profundizó en su teoría de la motivación humana. Asimismo, indicó que las personas con bajo rendimiento en la organización tienen una necesidad insatisfecha de amor y afecto social. Sin embargo, aquellas que logran la autorrealización en su trabajo también deben gratificar estas necesidades “inferiores” antes de poder seguir su propio camino hacia la autorrealización.

Alderfer, basándose en el trabajo de Maslow, realizó en 1969 una investigación que culminó en la publicación de *An Empirical Test of a New Theory of Human Need*<sup>19</sup>. En este estudio, perfeccionó la propuesta de Maslow y ajustó las cinco categorías de necesidades humanas a solo tres: (1) Existencia (E): Estas necesidades están relacionadas con la supervivencia básica, incluyendo comida, agua, refugio y condiciones laborales seguras. (2) Relación (R): Involucra las interacciones sociales y las relaciones con otras personas, como amistades, familia y compañeros de trabajo. (3) Crecimiento (G): Se refiere a las necesidades vinculadas al desarrollo personal y profesional, incluyendo logros, auto-mejora y creatividad.

Del mismo modo, Alderfer sugirió que, a diferencia de la teoría de Maslow, las personas pueden experimentar varias de estas necesidades simultáneamente, pues si no logran satisfacer una necesidad superior, pueden volver a enfocarse en una más básica. De donde concluyó que las necesidades no tienen un orden rígido, como planteaba Maslow, lo que brinda una perspectiva más flexible sobre la motivación humana en comparación con el enfoque jerárquico original de Maslow.

12 Abraham H. Maslow, «A Theory of Human Motivation (Una teoría de la motivación humana)», *Psychological Review*, julio de 1943.

13 *Ibíd.*, 372.

14 *Ibíd.*, 382.

15 *Ibíd.*, 375.

16 *Ibíd.*, 380.

17 *Ibíd.*, 382.

18 *Motivation and Personality (Motivación y personalidad)*, 1.a. ed. (Estados Unidos: Harper & Row, Publishers, Inc., 1954).

19 Clayton Paul Alderfer, «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs», *Psychological Review* del *CFA Journal de Regent University*, mayo de 1969.

La segunda teoría es propuesta por el psicólogo Albert Bandura, quien en 1977 presentó la “Teoría de la Autoeficacia” en su obra *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*<sup>20</sup>. En esta teoría, Bandura argumentó que la autoeficacia se fundamenta en la capacidad personal de cada individuo para establecer metas propias que se alineen con los objetivos de la organización. En términos sencillos, la autoeficacia se refiere a la confianza que una persona tiene en sus habilidades para llevar a cabo tareas o enfrentar retos. Asimismo, esta confianza es fundamental para determinar si una persona intentará realizar una tarea, la energía que dedicará a ella y cómo gestionará las dificultades que puedan surgir.

A propósito, Bandura identifica cuatro factores principales que afectan la autoeficacia:

Experiencias de éxito (logros previos)<sup>21</sup>: Cuando una persona ha alcanzado logros en el pasado, su confianza en poder realizar tareas similares en el futuro se ve reforzada.

Modelado social (observación de otros)<sup>22</sup>: Observar a otras personas, especialmente a aquellas que consideramos semejantes, lograr el éxito en alguna actividad incrementa nuestra propia autoeficacia.

Persuasión verbal (ánimos o palabras de apoyo)<sup>23</sup>: Recibir palabras de aliento de personas a las que admiramos puede aumentar nuestra confianza.

Estado emocional y fisiológico<sup>24</sup>: Las emociones y condiciones físicas, como el estrés o la ansiedad, pueden influir en nuestra percepción de nuestras propias capacidades.

En este sentido, cuando una persona se identifica con los objetivos de la organización y percibe una alineación entre sus aspiraciones personales y lo que la empresa le ofrece, es más propensa a identificarse con la empresa. Asimismo, esto fomenta un cambio en su comportamiento, lo que aumenta su disposición para intentar y perseverar, resultando en una mayor permanencia en la empresa, en el logro del éxito interempresarial y su desarrollo personal.

La tercera teoría fue propuesta por Geert Hofstede, en 1980, en su libro *Culture's Consequences*<sup>25</sup>. En esta obra, Hofstede presenta un modelo que permite entender cómo las culturas nacionales influyen en el comportamiento en el ámbito laboral y organizacional. Del mismo modo, identificó diversas dimensiones culturales que afectan notablemente el comportamiento dentro de las empresas. Estas dimensiones están ligadas a los valores y actitudes de personas de diferentes culturas, ayudando a comprender cómo perciben y responden al entorno social y profesional.

Al respecto, Hofstede definió seis dimensiones culturales:

Distancia de poder<sup>26</sup>: Refleja la aceptación de la desigualdad de poder en las organizaciones y en la sociedad. Las culturas con una alta distancia de poder tienden a aceptar jerarquías marcadas, mientras que aquellas con baja distancia de poder prefieren una distribución más equitativa del poder.

Individualismo vs. Colectivismo<sup>27</sup>: Evalúa si una sociedad valora más el bienestar individual o el colectivo. En culturas individualistas, se priorizan los objetivos personales, mientras que en las colectivistas se da mayor importancia al bienestar del grupo o la comunidad.

Masculinidad vs. Femenidad<sup>28</sup>: Describe si una cultura valora más los roles tradicionales de género y la competencia (masculinidad) o el cuidado, la cooperación y la calidad de vida (femenidad).

Evasión de la incertidumbre<sup>29</sup>: Indica cómo se sienten las personas de una cultura ante la incertidumbre y el cambio. Las culturas con alta evasión de incertidumbre tienden a establecer reglas estrictas para mitigarla, mientras que aquellas con baja evasión son más tolerantes al riesgo y lo desconocido.

20 Albert Bandura, «Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change», *Psychological Review*, Standord University, 1977.

21 *Ibíd.*, 195–97.

22 *Ibíd.*, 197–98.

23 *Ibíd.*, 198.

24 *Ibíd.*

25 Geert Hofstede, *Culture's consequences*, 2.a. ed. (United States of America: Sage Publications, 1980).

26 *Ibíd.*, 83–126.

27 *Ibíd.*, 227–46.

28 *Ibíd.*, 119–32.

29 *Ibíd.*, 113–19.

Orientación a largo plazo vs. Corto plazo<sup>30</sup>: Refleja la perspectiva temporal de una cultura. Esto implica si se prioriza la planificación a largo plazo, la perseverancia y el ahorro, o si se enfoca más en resultados inmediatos y el respeto a las tradiciones.

A estas cinco dimensiones se añadió una sexta, que no fue tratada en la primera edición de *Culture's Consequences*, sino que fue desarrollada por Hofstede en 2001<sup>31</sup>: Indulgencia vs. Restricción. Esta nueva dimensión se centra en cómo las sociedades permiten o limitan la gratificación de los deseos humanos, evaluando hasta qué punto las personas intentan controlar sus deseos y emociones. Además de cómo las culturas indulgentes permiten una mayor expresión de impulsos y deseos, mientras que las restrictivas tienden a reprimirlos.

Con esto, dicho modelo ha sido ampliamente utilizado en estudios de negocios internacionales, gestión intercultural, *marketing* y sociología, ayudando a las organizaciones a comprender y adaptar sus prácticas a los diferentes contextos culturales en todo el mundo.

La cuarta teoría fue formulada por Fons Trompenaars y publicada en 1993 en su obra *Riding the Waves of Culture*<sup>32</sup>. En este libro, Trompenaars realizó una investigación sobre la teoría de Geert Hofstede (1980) y, a partir de ello, desarrolló un nuevo modelo que aborda cómo las diferencias culturales interorganizacionales impactan el comportamiento empresarial y la comunicación. Este modelo, conocido como “modelo Trompenaars”, presenta varias dimensiones culturales que facilitan la comprensión de las variaciones en valores y prácticas entre diferentes culturas.

A continuación, se analizan siete dimensiones culturales relevantes en el contexto del negocio internacional:

Universalismo vs. Particularismo<sup>33</sup>: Esta dimensión investiga si las normas y reglas se aplican de manera general (universalismo) o si se adaptan a situaciones específicas (particularismo).

Individualismo vs. Colectivismo<sup>34</sup>: Al igual que en la teoría de Hofstede, esta dimensión compara la importancia del individuo con la del grupo. Las culturas individualistas valoran la autonomía y la independencia, mientras que las colectivistas enfatizan la lealtad y la cohesión del grupo.

Neutralidad vs. Afectividad<sup>35</sup>: Esta dimensión se centra en cómo se expresan las emociones. En las culturas neutrales, las emociones son controladas, mientras que en las culturas afectivas, la expresión emocional es más abierta y aceptada.

Especificidad vs. Difuminación<sup>36</sup>: Esta dimensión se refiere a la claridad en las relaciones interpersonales. Las culturas específicas tienden a ser más directas y separan el trabajo de la vida personal, mientras que las culturas difusas integran ambas esferas y se caracterizan por ser más relacionales.

Logro vs. Ascripción<sup>37</sup>: Aquí se analiza cómo se valora el estatus. En las culturas de logro, el estatus se basa en el rendimiento y los logros, mientras que, en las culturas de asignación, el estatus proviene de factores como la familia, la educación o la antigüedad.

Percepción del Tiempo<sup>38</sup>: Esta dimensión examina cómo diferentes culturas entienden el tiempo, diferenciando entre una visión lineal (enfocada en el futuro) y una visión cíclica (centrada en el pasado y el presente).

Relación con la Naturaleza<sup>39</sup>: Esta dimensión explora la interacción entre los seres humanos y su entorno. Algunas culturas consideran que los humanos dominan sobre la naturaleza, mientras que otras enfatizan la necesidad de vivir en armonía con el medio ambiente.

30 *Ibíd*, 235–248.

31 Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2.a. ed. (Thousand Oaks, California: Sage Publications - International Educational and Professional Publisher, 2001), 140–58.

32 Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture*, 1.a. ed. (London: Nicholas Brealey Publishing, 1993).

33 *Ibíd*, 24.

34 *Ibíd*, 29.

35 *Ibíd*, 38.

36 *Ibíd*, 46.

37 *Ibíd*, 52.

38 *Ibíd*, 64.

39 *Ibíd*, 95.

Por tanto, estas dimensiones resultan esenciales para entender cómo las diferencias culturales pueden influir en las interacciones en contextos internacionales, especialmente en el ámbito empresarial.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el año 2024, Walmart Centroamérica tiene un total de 324 tiendas, distribuidas de la siguiente manera: tiendas Walmart: 14, tiendas Mas x menos: 37, tiendas Maxi Palí: 58, tiendas Palí: 216. De todas estas tiendas, la cadena de tiendas detallistas Palí trabaja bajo una filosofía de “precios bajos” y, de acuerdo con el criterio de Alexander Godínez Vargas<sup>40</sup>, apoderado generalísimo de la compañía en Costa Rica, explica la dinámica administrativa y modelo de negocio de Palí, indica que dentro de la estructura organizacional se utiliza una metodología de liderazgo y crecimiento de la cadena de mando que está fundamentada sobre el “**privilegio de las competencias y la experiencia**”<sup>41</sup>. Asimismo, hizo referencia a que dentro de esta evaluación se aplican tres tipos de excepciones como son: “a) **Escolaridad**. b) **Grado**. c) **Tiempo en el puesto**”<sup>42</sup>. También, el Sr. Godínez recalcó que en el caso de la última excepción “se dan cuando hay otros factores como la experiencia, trayectoria en la compañía, desempeño, liderazgo, capacidad de resolución de controversias, proactividad, servicio al cliente, entre otros (...) atendiendo así al pilar de oportunidad ... con un proceso de selección basado en competencias”<sup>43</sup>.

### Sobre la evaluación por competencias

El primer autor que aborda el crecimiento organizacional a partir de la evaluación por competencias fue David C. McClelland, quien en 1973 introdujo el concepto de “competencias” en su artículo *Testing for Competence Rather than for Intelligence*<sup>44</sup>, proponiendo un enfoque basado en la idea de que las competencias específicas son fundamentales para el rendimiento laboral y, por ende, para el crecimiento de la organización.

## CONCLUSIONES

La filosofía de crecimiento basada en competencias se refleja claramente en el avance de los puestos gerenciales. A continuación, se presentan ejemplos que ilustran esta superación personal:

**Director de Operaciones de Palí:** Este profesional ha estado en la compañía durante 25 años, comenzó su carrera en una tienda Mas x Menos. A través de la política de evaluación por competencias fue ascendido de manera gradual hasta alcanzar su posición actual en la cadena Palí<sup>45</sup>.

**Gerente Distrital de Desamparados:** Este gerente inició como empleado regular y, tras 25 años de experiencia, logró ascender al cargo más alto en su distrito a nivel nacional<sup>46</sup>.

**Asesora Jurídica:** Ocupa su puesto actual gracias a muchos años de trayectoria y experiencia acumulada en la empresa<sup>47</sup>.

**Gerente de Operaciones:** Este gerente alcanzó su posición actual tras años de desarrollo y crecimiento dentro de la compañía<sup>48</sup>.

40 Jorge-Jefe de Fiscalía Esquivel-Solís, Informe Final de Resolución CCE-FI-0652-2021 respecto CCE-FI-D-0027-2020, y resolución CCE-FI-R-0079-2021, Resolución Final Fiscalía sobre Montserrat Bonilla Garro (San José, Costa Rica: Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, 18 de junio de 2021).

41 Ibíd, folio 57-60.

42 Ibíd, folio 61-62.

43 Ibíd, folio 63-65.

44 David C. McClelland, «Testing for Competence Rather than for Intelligence (Evaluar la competencia en lugar de la “inteligencia”)», *US: American Psychological Association - Harvard University*, junio de 1973.

45 Jorge-Jefe de Fiscalía Esquivel-Solís, Informe Final de Resolución CCE-FI-0650-2021 respecto CCE-FI-D-0025-2020, y resolución CCE-FI-R-0080-2021, Resolución Final Fiscalía sobre Richard Vargas Loaiciga (San José, Costa Rica: Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, 18 de junio de 2021).

46 José Miguel - Corporación de Supermercados S.R.L. (Walmart Centroamérica) Granados Benavides, Descargo - Expediente 20-001664-0173-LA - Juzgado de Trabajo del Primer Circuito de San José, Sección Segunda, Audiencia de descargo - Expediente 20-001664-0173-LA (San José, Costa Rica: Corporación de Supermercados S.R.L. (Walmart Centroamérica), 2 de noviembre de 2020).

47 Esquivel-Solís, Informe Final de Resolución CCE-FI-0652-2021 respecto CCE-FI-D-0027-2020, y resolución CCE-FI-R-0079-2021.

48 Jorge-Jefe de Fiscalía Esquivel-Solís, Informe Final de Resolución CCE-FI-0651-2021 respecto CCE-FI-D-0026-2020, y resolución CCE-FI-R-0081-2021, Resolución Final Fiscalía sobre Francis de Pass Ibarra (San José, Costa Rica: Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, 18 de junio de 2021).



La información proporcionada por el Sr. Godinez revela que, dentro de la estructura organizacional de Palí, se forman grupos de personas que se unen voluntariamente a la organización, atraídas por la motivación que encuentran, ya sea de índole material o espiritual. Asimismo, esta motivación se traduce en un seguimiento hacia un líder transaccional, que ofrece recompensas a cambio del esfuerzo y dedicación de sus colaboradores<sup>49</sup>.

De acuerdo con lo anterior, se observa una conexión entre la teoría del liderazgo y la propuesta por Alderfer, que aborda tres necesidades fundamentales que generan motivación en el recurso humano dentro de una organización: (1) existencia, (2) relación y (3) crecimiento. Además, esto se relaciona con el modelo motivacional de Hofstede, que distingue entre motivaciones a largo plazo y a corto plazo.

En este sentido, el personal de la cadena de tiendas Palí ingresa con una clara percepción de crecimiento dentro de la organización. Este compromiso se refleja en su desempeño, y los empleados tienen acceso a evaluaciones de sus competencias, lo que facilita su ascenso dentro de la estructura organizacional, permitiéndoles alcanzar cargos gerenciales en la compañía.

---

49 *Liderazgo transaccional*, 2014, acceso el 24 de septiembre de 2024, <https://www.youtube.com/watch?v=p7TidMoklSQ>.





## REFERENCIAS

- Alderfer, Clayton Paul. «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs». *Psychological Review* del *CFA Journal de Regent University*, mayo de 1969.
- Bandura, Albert. «Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change». *Psychological Review*, *Standord University*, 1977. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
- Escobar Valenzuela, Gustavo. *Ética*. 4.a. ed. México: McGraw-Hill, 2000.
- Esquivel-Solís, Jorge-Jefe de Fiscalía. *Informe Final de Resolución CCE-FI-0650-2021 respecto CCE-FI-D-0025-2020, y resolución CCE-FI-R-0080-2021*. Resolución Final Fiscalía sobre Richard Vargas Loaiciga. San José, Costa Rica: Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, 18 de junio de 2021.
- . *Informe Final de Resolución CCE-FI-0651-2021 respecto CCE-FI-D-0026-2020, y resolución CCE-FI-R-0081-2021*. Resolución Final Fiscalía sobre Francis de Pass Ibarra. San José, Costa Rica: Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, 18 de junio de 2021.
- . *Informe Final de Resolución CCE-FI-0652-2021 respecto CCE-FI-D-0027-2020, y resolución CCE-FI-R-0079-2021*. Resolución Final Fiscalía sobre Montserrat Bonilla Garro. San José, Costa Rica: Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, 18 de junio de 2021.
- Garrido, Alicia, Jose-Luis Alvarado, y José-Ramón Torregrosa. *Psicología Social. Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. Segunda Edición. Universidad Complutense de Madrid: Mc Graw Hill, 2015.
- Granados Benavides, José Miguel - Corporación de Supermercados S.R.L. (Walmart Centroamérica). *Descargo - Expediente 20-001664-0173-LA - Juzgado de Trabajo del Primer Circuito de San Jusé, Sección Segunda*. Audiencia de desgaro - Expediente 20-001664-0173-LA. San José, Costa Rica: Corporación de Supermercados S.R.L. (Walmart Centroamérica), 2 de noviembre de 2020.
- Hofstede, Geert. *Culture's consequences*. 1.a. ed. United States of America: Sage Publications, 1980.
- . *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2.a. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications - International Educational and Professional Publisher, 2001.
- Liderazgo transaccional*, 2014. Acceso el 24 de septiembre de 2024. <https://www.youtube.com/watch?v=p7TidMoklSQ>
- Maslow, Abraham H. «A Theory of Human Motivation (Una teoría de la motivación humana)». *Psychological Review*, julio de 1943.
- Maturana-Romesín, Humberto-Augusto-Gastón. «Biología del Fenómeno Social. [Monografía]», 2017. Acceso el 10 de agosto de 2017. <https://kaosenlared.net/biolog-a-del-fen-meno-social-humberto-maturana/>.
- McClelland, David C. «Testing for Competence Rather than for Intelligence (Evaluar la competencia en lugar de la “inteligencia”)». *US: American Psychological Association - Harvard University*, junio de 1973.
- Mora, Arnoldo. Las políticas deportivas de Costa Rica y sus fuentes filosóficas. Ministro de Cultura Juventud y Deporte, 4 de abril de 2015.
- Mora Rodríguez, Arnoldo - Ministro de Cultura Juventud y Deporte. Describe características y fuentes filosóficas materiales de las relaciones económicas como marco de referencias para las cadenas de tiendas detallistas en Costa Rica y el mundo. Comunicación personal, septiembre de 2024.
- Motivation and Personality (Motivación y personalidad)*. 1.a. ed. Estados Unidos: Harper & Row, Publishers, Inc., 1954.
- Ortiz, Renato. «Otro territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas» VII, n°. 13 (junio de 2001): 153–56. <https://www.redalyc.org/pdf/316/31601308.pdf>.



- Parsons, Talcott. *El Sistema Social*. Madrid: Alianza Universitaria, 1984.
- Pérez-Serrano, Gloria. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I. Métodos*. La Muralla, 1994. [https://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin\\_cualitativa.pdf](https://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin_cualitativa.pdf).
- Robbins, Stephen P., y Timothy A. Judge. *Organizational Behavior (Comportamiento Organizacional)*. Traducido por Leticia Esther Pineda-Ayala. 19.a. ed. United States of America: Pearson, 2024.
- Seijo, Cristian. «La ética social y la dignificación de la vida humana: Un alcance epistémico de la sociedad». *Revista Clio América*, 2011.
- Taylor, Swepson-James, y R Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós, 2011. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>.
- Trompenaars, Fons, y Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Culture*. 1.a. ed. London: Nicholas Brealy Publishing, 1993.
- Walmart. «Web Walmart Centroamérica». *Historia*. <https://www.walmartmexico.com/conocenos/historia>.

