

## Las competencias directivas más valoradas por las Pymes al elegir a un profesional: caso tiendas de autoservicio

**Roger Manuel Patrón Cortés**

Universidad Autónoma de Campeche

[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

**Carlos Alberto Pérez Canul**

Universidad Autónoma de Campeche

[cperezxx@hotmail.com](mailto:cperezxx@hotmail.com)

**Fernando Medina Blum**

Universidad Autónoma de Campeche

[femedina@uacam.mx](mailto:femedina@uacam.mx)

### Resumen

Este trabajo tiene como objetivo identificar las competencias directivas más valoradas por las tiendas de autoservicio de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, a la hora elegir a un profesional, con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México. Este estudio es exploratorio de tipo descriptivo. Participan un total de 20 gerentes de las tiendas de autoservicio más representativas de la localidad. Se utiliza la clasificación de competencias directivas de Cardona y Chinchilla (1999). Se encontró que los gerentes de tiendas de autoservicio valoran más las competencias estratégicas: gestión de recursos, orientación al cliente, visión de negocio y orientación interfuncional. Además, valoran las competencias intratégicas: liderazgo, dirección de personas, comunicación y trabajo en equipo. Finalmente, sólo fueron valoradas dos competencias de desarrollo personal: integridad y resolución de problemas. Lo que indica que las tiendas de autoservicio se encuentran más enfocadas en las competencias de resultados económicos y de desarrollo de los empleados, dejando en segundo plano las competencias de eficacia

personal, pues consideran que se trata de aspectos particulares o individuales que el individuo debe desarrollar. Sin embargo, es importante señalar que para lograr el éxito empresarial de las tiendas de autoservicio se requiere contar con el equilibrio de los tres tipos de competencias: estratégicas, intratégicas, y de eficacia personal.

**Palabras clave:** Pymes, competencias directivas, gerentes de tiendas de autoservicio

---

## 1. Introducción

Este estudio tiene como objetivo identificar las competencias directivas más valoradas por las tiendas de autoservicio de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, a la hora elegir un profesional con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México. El trabajo presenta primero un marco teórico, posteriormente explica el método de investigación para la recolección de datos y el desarrollo de los resultados, finalmente expone conclusiones y sugerencias del mismo.

Las tiendas de autoservicio requieren asegurar durante todo el año el abasto de productos en grandes cantidades con determinados estándares de calidad para poder satisfacer a los clientes. Asimismo tienen que garantizar que las relaciones de consumo sean equitativas y que cumplan con los requerimientos legales, para poder competir, lo que supone una adecuada administración y dirección de empresarial. Debido a la importancia que las tiendas de autoservicio han adquirido en los últimos años y a que existe poca investigación sobre las competencias directivas que los gerentes requieren para un mejor desempeño en beneficio del desarrollo sustentable de este sector, se decidió realizar el presente estudio.

Este trabajo contribuye a enriquecer las investigaciones sobre las competencias directivas de los gerentes de tiendas de autoservicio, pues coadyuva a comprobar la tesis expuesta por

McClelland (1975, citado por Gross, 2008) de que existen diferencias entre los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas. Además, este estudio permite que al mejorar y fortalecerse las competencias directivas de los gerentes de tiendas de autoservicio se logren beneficios tales como: a) mayor desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en el estado de Campeche, b) trabajadores más contentos, c) clientes más satisfechos con los servicios ofrecidos, d) incremento de las fuentes de empleo, y e) mayor contribución de impuestos para beneficio social repercutiendo a nivel local, regional y nacional, entre otros.

Debido a la ubicación, tiempo y costo, el estudio incluyó sólo a los gerentes de las 20 tiendas de autoservicio más representativas de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México en el mes de febrero de 2014.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Competencias directivas.**

Treviño (2004) señala que la administración de una empresa forma parte de un proceso en el que los objetivos están vinculados de forma directa a la efectividad en la toma de decisiones. La toma de decisiones empresariales cada día se va tornando más compleja por diferentes factores tales como el incremento en las alternativas de solución, mayores costos por errores administrativos, difícil acceso en la información necesaria, y el tiempo en el que se tiene que decidir entre otros aspectos. Esto hace necesario que los directivos de las Pymes mejoren sus competencias. Gross (2008) señala que David McClelland en 1973 encontró que los conocimientos y los test de inteligencia no predecían la adaptación de los individuos a los problemas de la vida y al éxito profesional. En este sentido McClelland fue el primero en acuñar el término de “competencias” refiriéndose al “rendimiento en el trabajo”

En los tiempos modernos las Pymes se interesan más en los profesionistas que puedan demostrar un buen desempeño en su trabajo, es decir sus competencias. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero también son subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. Esta situación no ocurre con los objetivos, pues son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por tanto la evaluación de las competencias y su perspectiva de análisis debe ser más cuidadosa que el de los objetivos ya que hay que tener en cuenta su subjetividad, es decir sus dimensiones ocultas dentro de la naturaleza organizacional. Maisch (2004) señala que las Pymes deben definir sus competencias distintivas para poder cumplir con su misión. Una vez definidas sus competencias deben diseñar un sistema de evaluación que permita determinar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos con la finalidad de hacer frente a los retos del contexto socioeconómico.

Cardona (1999) refiere que los directivos cada vez están más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los colaboradores. Por su parte, Pfeffer (1998) indica que el éxito no depende de la elaboración de una buena estrategia, sino de su adecuada implantación. Esta implantación depende principalmente del personal que integra la empresa, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa.

Según Abad y Castillo (2004) existen dos tipos de competencias: a) las técnicas, que se refieren a los atributos que exige un puesto específico tales como el dominio del cálculo en ingeniería o el saber interpretar un balance contable y b) las directivas, que son comportamientos observables y habituales que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Álvarez y Moreno, (2002:3) aclaran que las competencias están relacionadas con los hábitos del comportamiento, y aunque pueden aprenderse, su desarrollo será más fácil cuanto más pronto, por lo que los estudios profesionales son fundamentales.

Cardona y Chinchilla (1999) manifiestan que es posible distinguir entre comportamientos esporádicos y habituales. Pero aunque ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir al éxito de una misión, es preferible referirse a las competencias solo como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Estos autores también expresan que las competencias son comportamientos habituales y observables que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Distinguen entre las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto y las competencias directivas o genéricas que se dividen en: a) estratégicas, b) intratélicas, y c) de eficacia personal.

Las competencias estratégicas se refieren a la capacidad del directivo y a su relación con el entorno externo de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Visión de negocio. Distingue y hace buen uso de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.
- b) Orientación interfuncional. Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.
- c) Gestión de recursos. Utiliza los recursos de modo eficaz para obtener los objetivos.
- d) Orientación al cliente. Responde en tiempo y eficacia a las necesidades del cliente.
- e) Red de relaciones efectivas. Despliega y sostiene una amplia red de relaciones con personas clave de la empresa y de su entorno.
- f) Negociación. Logra el apoyo y la conformidad de personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Las competencias intratélicas se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo de un directivo al interior de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Comunicación. Comunica de manera efectiva y proporciona evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones.
- b) Dirección de personas. Asigna objetivos y funciones a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

- c) Delegación. Procura que los integrantes de su equipo tomen decisiones para lograr sus objetivos.
- d) Coaching. Ayuda a sus colaboradores a mejorar y a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- e) Trabajo en equipo. Promueve un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes.
- f) Liderazgo. Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Comprende las siguientes variables:

- a) Resolución de problemas. Reconoce un problema complejo y tiene la capacidad de síntesis y de toma de decisiones.  
Proactividad. Muestra iniciativa, creatividad y autonomía personal
- b) Autogobierno. Tiene disciplina, concentración y autocontrol
- c) Gestión personal. Mantiene adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad.
- d) Integridad. Muestra credibilidad, es justo y honrado ante cualquier situación
- e) Desarrollo personal. Se autoevalúa para lograr cambios de comportamiento que fortalezcan su gestión directiva.

## **2.2. Las tiendas de autoservicio**

Las tiendas de autoservicio en todo el mundo y en nuestro país han pasado por un proceso de transformación adaptándose constantemente a los cambios. Su ventaja principal consiste en concentrar en un solo lugar una gran variedad de productos y servicios que en tiempos pasados se encontraban aislados y que los clientes tenían que disponer de mayor tiempo y costo para poder satisfacer sus necesidades. Además, en su entorno se aglutina una variedad de establecimientos que coadyuvan a cubrir los requerimientos de los que asisten a estas

tiendas de autoservicio o bien se encuentran ubicadas estratégicamente dentro de grandes centros comerciales. Estos establecimientos han implementado nuevas herramientas mercadológicas, ofertas y promociones que les permiten tener precios atractivos y la integración de nuevos servicios, permitiendo a los usuarios hacer un uso más eficiente del tiempo.

López, Segovia, García, y Beade (2013) manifiestan que las tiendas de autoservicio en México concentran el 45% de la venta de perecederos y el 80% del mercado es controlado por cinco cadenas comerciales que pueden considerarse transnacionales, pues el capital extranjero que tienen es del 75% al 90%. Además, indican que de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Denue) en el primer semestre de 2012 había en el territorio nacional 3,686 supermercados. La penetración de supermercados registra mayor dinamismo en algunos estados del país ya que en 11 de ellos se concentra el 70% de estos establecimientos. Algunas cadenas tales como Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana, Casa Ley y Chedarui se caracterizan por tener presencia nacional, pero también hay un número importante de cadenas regionales dispersas en los diferentes estados.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) de los 29 millones 43 mil 363 hogares contabilizados en México, el 99% realizan gastos en tiendas de autoservicio. En términos generales el gasto mensual se distribuye de la siguiente manera: a) el 33.7% a alimentos, bebidas y tabaco, b) el 5.7% a vestido y calzado, c) el 6.4% a servicios y artículos para la casa, d) el 13.4% a servicios y artículos de educación y esparcimiento, y e) 7.5 a cuidados personales, entre otros.

### **3. Método**

Este estudio es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo. Participan un total de 20 gerentes de las tiendas de autoservicio más representativas que operan en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México. Para identificar las competencias más requeridas por dichos gerentes se utilizó la clasificación de competencias directivas o

genéricas de Cardona y Chinchilla (1999) que se dividen en: a) estratégicas, b) intratéticas, y c) de eficacia personal. Este instrumento está compuesto por valores de respuestas ofrecidas a un conjunto de declaraciones. Consta de 18 ítems que pueden ser contestados de: 1 (mínimo) a 5 (máximo).

#### 4. Resultados

Las competencias más valoradas por los gerentes de tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México; a la hora de elegir a un profesional se detallan en las Tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1.

*Competencias estratégicas valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Visión de negocio	88	5
Orientación interfuncional	87	6
Gestión de recursos	95	1
Orientación al cliente	91	2
Red de relaciones efectivas	70	15
Negociación	69	16

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 1 se observa que el 67% de las competencias estratégicas son las más valoradas por los gerentes de tiendas de autoservicio y el otro 33% son poco valoradas. En cuanto a las competencias: gestión de recursos (95), orientación al cliente (91), visión de negocio (88) y orientación interfuncional (87) son las más valoradas, pues están conscientes de la importancia que tiene el manejo eficaz de los recursos, el papel del cliente en la toma de decisiones, la competitividad y mirar más allá de su función. Sin embargo, las

competencias: red de relaciones efectivas (70) y negociación (69), mostraron ser poco valoradas por los empresarios de las tiendas de autoservicio.

Tabla 2.

*Competencias intratégicas valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Comunicación	83	9
Dirección de personas	85	8
Delegación	75	12
Coaching	79	11
Trabajo en equipo	81	10
Liderazgo	90	3

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 2 se advierte que el 67% de las competencias intratégicas son las más valoradas por los gerentes de tiendas de autoservicio y el 33% son poco valoradas. Los gerentes valoran mucho que los profesionistas tengan liderazgo (90), dirección de personas (85) comunicación (83) y trabajo en equipo. Las competencias: coaching (79) y delegación (75) fueron poco valoradas por los gerentes.

Tabla 3.

*Competencias de eficacia personal valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Resolución de problemas	89	4
Proactividad	67	17
Autogobierno	73	13
Gestión personal	65	18
Integridad	86	7
Desarrollo personal	72	14

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 3 se detalla que el 33% de las competencias de eficacia personal son las más valoradas por los gerentes de tiendas de autoservicio y el 67% son poco valoradas. Por tanto, los gerentes valoran mucho que los profesionistas sepan resolver problemas (89) y tengan integridad (86). Las competencias: autogobierno (73), desarrollo personal (72), proactividad (67) y gestión personal (65) fueron poco valoradas por lo gerentes de las tiendas de autoservicio.

La Tabla 4 muestra las competencias directivas más valoradas por los gerentes de tiendas de autoservicio en orden jerárquico.

Tabla 4

*Competencias directivas valoradas por los gerentes de acuerdo a su jerarquía*

Competencia	Tipo	Puntaje total	Ranking
Gestión de recursos	Estratégica	95	1
Orientación al cliente	Estratégica	91	2
Liderazgo	Intratégica	90	3
Resolución de problemas	Eficacia personal	89	4
Visión de negocio	Estratégica	88	5
Orientación interfuncional	Estratégica	87	6
Integridad	Eficacia personal	86	7
Dirección de personas	Intratégica	85	8
Comunicación	Intratégica	83	9
Trabajo en equipo	Intratégica	81	10
Coaching	Intratégica	79	11
Delegación	Intratégica	75	12
Autogobierno	Eficiencia personal	73	13
Desarrollo personal	Eficiencia personal	72	14
Red de relaciones efectivas	Estratégica	70	15
Negociación	Estratégica	69	16
Proactividad	Eficacia personal	67	17
Gestión personal	Eficacia personal	65	18

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 4 se advierte que las competencias directivas estratégicas: gestión de recursos, orientación al cliente, visión de negocio y orientación interfuncional son imprescindibles para lograr resultados económicos. Las competencias intratégicas: liderazgo, dirección de

personas, comunicación y trabajo en equipo son necesarias para lograr el desarrollo y compromiso de los empleados. Asimismo, las competencias de eficacia personal: resolución de problemas e integridad permiten una relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

## Conclusión

Debido al ámbito empresarial en el que se desempeñan los gerentes de tiendas de autoservicio éstos valoran más las competencias estratégicas para gestionar recursos, brindar los mejores productos y servicios al cliente, y contribuir a la competitividad en el mercado. Además, valoran las competencias intratéticas relacionadas con el comportamiento humano tales como liderazgo, dirección de personas, comunicación y trabajo en equipo. Finalmente, sólo fueron señaladas dos competencias de desarrollo personal: integridad y capacidad para resolver problemas. Lo que indica que las tiendas de autoservicio se encuentran más enfocadas a las competencias de resultados económicos y desarrollo de los empleados y dejan en segundo plano a las competencias de eficacia personal, pues consideran que se trata de aspectos meramente particulares o individuales que el individuo debe desarrollar. Sin embargo, es importante señalar que para lograr el éxito empresarial de las tiendas de autoservicio se requiere contar con el equilibrio de los tres tipos de competencias: estratégicas, intratéticas, y de eficacia personal. Esto es congruente con García-Lombardia, Cardona y Chinchilla (2001) quienes indican que el desarrollo personal es ineludible para alcanzar el desarrollo profesional. Por otra parte, la mayoría de los gerentes indicaron que todas las competencias son importantes ya que cada una aporta algún aspecto relevante para el buen funcionamiento de la empresa. En este sentido los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores como con personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven y cultivar su desarrollo personal. Esto es congruente con Chávez (2013) quien indica que es importante que el directivo tome la iniciativa para desarrollar y perfeccionar habilidades gerenciales con las que pueda mejorar su nivel competitivo.

Debido a que este estudio es exploratorio y descriptivo, se sugiere profundizar sobre los resultados obtenidos mediante estudios cualitativos, investigar otros sectores económicos, o bien realizar estudios comparativos, en beneficio de las Pymes y del desarrollo económico de la localidad y de México.

## Bibliografía

- Abad, I., y Castillo, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE* N° 2795, 29-41.
- Álvarez, C. y Moreno C. (2002) Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal 8-11 octubre.
- Cardona, P. (1999). En busca de las Competencias directivas. El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. *Revista de Antiguos Alumnos*, diciembre 1999, 19-26.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27.
- Chávez, N. (2013). Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
- García-Lombardia, P., Cardona P., Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper. No. 01/4. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Gross, M. (2008). Nuestro déficit de competencias directivas (corregido). *Pensamiento imaginactivo*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-correcto.html>

INEGI (2010). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.

López, P., Segovia, A., García, C y Beade, A. (2013). El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México. *Brújula de compra*. S.E. Procuraduría Federal del Consumidor. Disponible en: [http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)

Maisch E. (2004). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Gestión del talento. *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>

Pfeffer, J. (1998). *The human equation*, Harvard Business School Press, Boston

Treviño, Sandra. (2004). “El uso de SSD en las Mipymes mexicanas”. *Gestiopolis*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>