



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ÁREA INTEGRADA IV

**Evaluación de desempeño por competencias en
una empresa comercializadora de autopartes de
la ciudad de Oberá**

Autor: Gross Lucas Santiago

Septiembre 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ÁREA INTEGRADA IV

**Evaluación de desempeño por competencias en
una empresa comercializadora de autopartes de
la ciudad de Oberá**

Autor: Gross Lucas Santiago

Orientador: Lic. Adams Juan Ariel

Docentes: Mg. Cristina Cochancod

Esp. Héctor H. Holowaty

Septiembre 2025

Agradecimientos

Con la aprobación de este trabajo, culmino oficialmente mi Licenciatura en Administración de Empresas. Estos agradecimientos no solo reflejan el esfuerzo detrás de este informe, sino que simbolizan el cierre de una etapa significativa en mi vida.

A mis padres, Graciela y Hugo, y a mi hermana Mayra, les debo mi más profundo agradecimiento por su apoyo inquebrantable, su paciencia infinita y por ser mi sustento emocional en cada momento de duda.

A todos los que enriquecieron este camino -amigos, docentes, y especialmente a mi tutor Juan, cuya guía fue fundamental-, así como a la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, les reconozco por transformar cada obstáculo en una lección que trascendió lo académico.

Finalmente, a mis compañeros Camila, Alexandra, Jonathan, Matías y Leandro: más que colegas, fueron aliados excepcionales cuyo compañerismo y amistad hicieron de este viaje una experiencia invaluable.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROYECTO Y OBJETIVOS	2
1.1 Planteamiento y formulación del problema	2
1.2 Justificación	2
1.3. Planteamiento de objetivos	3
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4. Metodología del trabajo	3
1.5. Alcance y limitaciones	4
1.6. Unidad de análisis	4
1.7. Planificación y ejecución	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Marco teórico referencial	9
2.2. Marco teórico conceptual	11
2.2.1. Evaluación del desempeño laboral	11
2.2.2. Enfoque por competencias	12
2.2.3. Evaluación del desempeño por competencias	14
2.2.4. Competencias clave en el sector autopartista	15
2.2.5. Evaluación 360 grados	15
2.2.6. Relación entre Modelo de evaluación por competencias y desempeño organizacional	16
2.2.7. Implicancias éticas y culturales en la evaluación	17
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	18
3.1. Accesorios Zona Centro	18
3.2. Unidades estratégicas de negocio (UEN)	18
3.3. Organización interna	18
CAPÍTULO 4: INFORME TÉCNICO PROFESIONAL	21
4.1. Ficha técnica	21
4.1.1. Empleados Accesorios Zona Centro	21
4.1.2. Clientes	21
4.1.3. Proveedores	22
4.2. Diagnóstico inicial	23
4.2.1. Área de administración	23
4.2.1.1. Evaluación del modelo general	23
4.2.1.2. Comparación entre promedios de autoevaluación y Evaluación externa	25
4.2.1.3. Análisis de respuestas cualitativas	26
4.2.1.4. Conclusiones del área de Administración	28
4.2.2. Área de almacén	29

4.2.2.1. Evaluación del modelo general	29
4.2.2.2. Análisis de las Diferencias entre Autoevaluación y Evaluación Externa en el Área de Almacén	31
4.2.2.3. Análisis de respuestas cualitativas	33
4.2.2.4. Conclusiones del área de almacén	34
4.2.3. Área de ventas	35
4.2.3.1. Evaluación del Modelo General	36
4.2.3.2. Comparación entre competencias del Modelo General y Específico	37
4.2.3.3. Análisis del desempeño de los vendedores en mostrador	38
4.2.3.3.1. Análisis de respuestas cualitativas de los clientes sobre los vendedores en mostrador	40
4.2.3.3.2. Conclusiones	41
4.2.3.4. Análisis del desempeño de los viajantes mayoristas	42
4.2.3.4.1. Competencias Generales de los viajantes mayoristas	42
4.2.3.4.2. Competencias Específicas de los viajantes mayoristas	43
4.2.3.4.3. Comparación entre vendedores en mostrador y vendedores viajantes	43
4.2.3.4.4. Conclusiones	44
4.2.4. Análisis de los encargados de las principales áreas de la organización	45
4.2.4.1. Análisis del modelo general	45
4.2.4.2. Análisis de respuestas cualitativas	46
4.2.4.3. Conclusiones de los encargados de área	47
CAPÍTULO 5: RECOMENDACIONES Y PLAN DE MEJORA	49
5.1. Recomendaciones	49
5.2. Plan de mejora	51
CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN GENERAL	53
REFERENCIAS	56
ANEXOS	58
Anexo A: Modelos de evaluación	58
Anexo B: Formulario online encuesta clientes minoristas	78
Anexo C: Formulario online encuesta clientes mayoristas	80
Anexo D: Formulario online encuesta proveedores	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica de empleados de Accesorios Zona Centro _____	21
Tabla 2: Ficha técnica de clientes _____	21
Tabla 3: Ficha técnica de proveedores de Accesorios Zona Centro _____	22
Tabla 4: Plan de mejora propuesto _____	51

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: División del cuestionario en secciones _____	6
Ilustración 2: Competencias a evaluar en cada modelo de evaluación _____	7
Ilustración 3: Graficación del Modelo del Iceberg (Spencer y Spencer 1993) _____	13
Ilustración 4: Perspectivas de la Evaluación 360 grados _____	15
Ilustración 5: Organigrama propuesto por la empresa _____	19
Ilustración 6: Comparación de puntuaciones entre competencias del Modelo General del Área de Administración _____	23
Ilustración 7: Comparación entre Modelo General y Específico del Área de Administración _____	24
Ilustración 8: Comparación entre promedios de Autoevaluación y Evaluación externa del área de Administración _____	25
Ilustración 9: Respuestas cualitativas del área de Administración _____	26
Ilustración 10: Comparación de puntuaciones entre competencias del Modelo General del Área de Almacén _____	29
Ilustración 11: Comparación entre Modelo General y Específico del Área de Almacén _____	30
Ilustración 12: Comparación entre promedios de Autoevaluación y Evaluación externa del área de Almacén _____	32
Ilustración 13: Respuestas cualitativas del área de Almacén _____	33
Ilustración 14: Comparación de puntuaciones entre competencias del Modelo General del Área de Ventas _____	36
Ilustración 15: Comparación entre Modelo General y Específico del Área de Ventas _____	37
Ilustración 16: Comparación de puntuaciones entre vendedores en mostrador y el Área de Ventas global _____	39
Ilustración 17: Respuestas cualitativas sobre los vendedores en mostrador _____	41
Ilustración 18: Comparación de puntuaciones en competencias generales entre Viajantes y Vendedores en mostrador _____	44
Ilustración 19: Respuestas cualitativas sobre los encargados de áreas _____	47

RESUMEN

El presente Informe Técnico Profesional detalla los hallazgos y conclusiones derivados del Plan de Prácticas Profesionales Supervisadas, llevado a cabo en Accesorios Zona Centro¹, una empresa misionera con más de 65 años de trayectoria en la comercialización de autopartes. Esta organización familiar, que actualmente transita la convivencia de su segunda y tercera generación en la dirección, ha experimentado un notable crecimiento en su facturación y operaciones, impulsado por una creciente demanda de sus clientes. Este acelerado desarrollo ha puesto de manifiesto la imperiosa necesidad de establecer un sistema formal y objetivo para evaluar el desempeño laboral de sus empleados, superando las prácticas de gestión informales que, si bien pudieron ser adecuadas en etapas previas, resultan insuficientes para sostener y gestionar una expansión de esta magnitud.

El objetivo central de esta Práctica Profesional Supervisada fue realizar una evaluación del desempeño del personal de Accesorios Zona Centro, empleando para ello una metodología de 360 grados basada en competencias.

La finalidad última de este estudio fue proporcionar a los propietarios de la empresa información fiable, objetiva y orientada al desarrollo de sus recursos humanos. Esto les permitiría tomar decisiones estratégicas más fundamentadas, asegurando el mantenimiento de los estándares de calidad requeridos y optimizando la gestión del talento en un contexto de crecimiento sostenido.

La necesidad de este sistema de evaluación formal en medio de una rápida expansión no es meramente descriptiva; constituye una necesidad estratégica de profesionalizar la gestión del capital humano. De esta manera, se busca garantizar que las capacidades de la fuerza laboral evolucionen en consonancia con la escala organizacional y las exigencias del mercado.

La evaluación integral de 360 grados reveló que Accesorios Zona Centro cuenta con una fortaleza fundamental en el compromiso y la competencia general de su fuerza laboral. Específicamente, los encargados de área sobresalen como líderes altamente capaces y colaborativos, constituyendo activos estratégicos cruciales para guiar la organización. Un sentido general de trabajo en equipo y responsabilidad es evidente en la mayoría de los departamentos, lo que proporciona una base sólida para el desarrollo

¹ Accesorios Zona Centro es el nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la empresa real, dando cumplimiento al compromiso asumido de respetar la privacidad.

futuro.

Es por ello que la empresa tiene la oportunidad de escalar sus estándares de desempeño mediante la implementación coordinada de las recomendaciones aportadas en el presente informe. Esto implica una inversión continua en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas, la optimización de procesos internos y el fomento de una cultura de retroalimentación transparente y constructiva en todos los niveles. Al abordar estas áreas de mejora de manera sistemática, la organización no solo consolidará sus fortalezas, sino que también se posicionará estratégicamente para un crecimiento sostenido y una mayor competitividad en el mercado.

Palabras clave: desempeño laboral, competencias, evaluación, capital humano.

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Prácticas se llevó a cabo en Accesorios Zona Centro, una empresa misionera dedicada a la comercialización de autopartes que está ubicada en la ciudad de Oberá. En primer lugar, se definieron el proyecto y sus objetivos. El mismo surgió a partir de la necesidad de contar con un sistema de evaluación formal, sobre el cual los dueños de Accesorios Zona Centro pudieran obtener información confiable acerca del desempeño de su personal. Por lo tanto, la Práctica Profesional Supervisada tuvo como fin evaluar el desempeño laboral de los empleados mediante una metodología de 360 grados basada en competencias.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico, en cual se buscó conceptualizar distintos términos relevantes para el proyecto, como la administración del desempeño, evaluación de desempeño, competencias y evaluación de 360 grados, entre otros. Este marco fue fundamental para recabar, analizar y comunicar la información.

Posteriormente se incluyó la descripción de la empresa, en la que se detallaron sus unidades de negocio y su estructura interna, lo que proporcionó el contexto necesario para el análisis posterior.

En el Capítulo 4 se presentó el Informe Técnico Profesional con el diagnóstico detallado de cada área: Administración, Almacén, Ventas y los encargados de área. Este diagnóstico fue el resultado de la Práctica Profesional Supervisada que tuvo una duración de 104 horas de trabajo en la empresa, distribuidas en un período de seis semanas, las cuales fueron complementadas con más de 90 horas adicionales fuera de la misma.

En el siguiente capítulo se elaboraron una serie de recomendaciones específicas destinadas a la empresa. El informe concluyó que la empresa tiene una oportunidad única para consolidar sus fortalezas y transformar sus debilidades en una ventaja competitiva, lo que se lograría mediante una inversión continua en el desarrollo de habilidades blandas, la optimización de procesos internos y el fomento de una cultura de retroalimentación.

Finalmente, se establecieron las conclusiones generales del proyecto. Se determinó que abordar los puntos críticos identificados es el camino para que la empresa pase de ser un negocio familiar en crecimiento a una organización profesional, ágil y preparada para el futuro. Para cumplir con este propósito, se proveyó a la empresa de un informe detallado con todos los resultados, logrando así la retroalimentación.

CAPÍTULO 1: PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1 Planteamiento y Formulación del problema

La evaluación de desempeño laboral se ha consolidado como un componente esencial en la gestión empresarial moderna, donde la tendencia exige que los líderes cuenten con información objetiva, inclusiva y orientada al desarrollo para optimizar la toma de decisiones.

En este contexto, Accesorios Zona Centro, una empresa familiar con más de 65 años de trayectoria, se encuentra en una fase de transición generacional. En esta etapa, las prácticas de gestión informales que impulsaron su éxito inicial se han vuelto obsoletas frente a un notable crecimiento en facturación y operaciones. Este escenario de expansión acelerada ha expuesto la necesidad crítica de profesionalizar la gestión del capital humano como único medio para sostener el crecimiento a largo plazo.

El problema central radica en que la empresa carece de un sistema formal y objetivo que permita evaluar de manera precisa el rendimiento de su personal. Bajo este contexto, se plantea el siguiente interrogante que guía esta investigación: ¿Cuál es el desempeño laboral actual de los empleados de Accesorios Zona Centro?

1.2 Justificación

Dada la rápida expansión que enfrenta Accesorios Zona Centro y la creciente demanda de sus clientes, se justifica el diseño y la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados. Este enfoque metodológico fue elegido por su capacidad para proporcionar una visión objetiva e integral al obtener retroalimentación de múltiples fuentes (superiores, compañeros, subordinados y, en un futuro, clientes). Lo cual no solo permite una evaluación más justa del rendimiento y la identificación precisa de necesidades de formación, sino que también fomenta una cultura de comunicación y desarrollo continuo.

En última instancia, esta herramienta proporciona a los dueños el panorama claro y objetivo necesario para tomar decisiones estratégicas fundamentadas sobre desarrollo de talento, promociones y capacitación, asegurando así el cumplimiento de los estándares de calidad y optimizando el capital humano en un contexto de crecimiento acelerado

1.3. Planteamiento de objetivos

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el desempeño laboral de los empleados de Accesorios Zona Centro mediante una metodología de 360 grados basada en competencias.

1.3.2. Objetivos específicos

- Relevar las principales teorías y modelos de evaluación de desempeño basados en competencias, principalmente la metodología de 360 grados.
- Identificar las competencias a evaluar en Accesorios Zona Centro para lograr el óptimo desempeño laboral.
- Diseñar un modelo de evaluación 360 grados personalizado con las competencias y necesidades específicas de la empresa.
- Aplicar el modelo de evaluación 360 grados personalizado.
- Analizar los resultados obtenidos del modelo de evaluación de 360 grados.
- Proveer a la empresa en cuestión de un informe detallando los resultados de la evaluación.

1.4. Metodología del trabajo

Para la construcción del marco teórico y la metodología de evaluación, se recurrió a fuentes secundarias como libros, artículos académicos, investigaciones previas y estudios de caso. Estas fuentes proporcionaron el sustento teórico necesario para contextualizar y ajustar el modelo de evaluación a las necesidades específicas de Accesorios Zona Centro.

Además, y teniendo en cuenta que se trató de una investigación no experimental en la cual se utilizó el método descriptivo con un enfoque metodológico mixto (cuantitativo y cualitativo), el instrumento de recolección de datos fueron las encuestas, las cuales constituyeron una fuente primaria de información. Las mismas se diseñaron con preguntas tanto abiertas como cerradas, lo que permitió obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre las competencias y desempeño de los empleados. Las preguntas abiertas permitieron a los evaluados expresar sus opiniones y comentarios de manera libre, lo que aportó información cualitativa para complementar las evaluaciones estructuradas. Por otro lado, las preguntas cerradas utilizaron escalas de medición para valorar las competencias y el desempeño, lo que proporcionó datos cuantitativos para un

análisis más preciso y estadístico.

Una vez realizadas las encuestas, se procedió a revisar y preparar los datos. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadísticas descriptivas y se representaron visualmente con gráficos y tablas, mientras que los datos cualitativos se analizaron identificando patrones y temas recurrentes.

Ambos resultados se integraron para obtener una visión completa del desempeño laboral de los empleados de Accesorios Zona Centro y los hallazgos fueron presentados en un informe que incluyó un resumen ejecutivo y un análisis detallado de lo obtenido a partir de la evaluación de 360 grados.

1.5. Alcance y limitaciones

La evaluación del desempeño se dirigió a la totalidad de los empleados de la empresa Accesorios Zona Centro y se centró en describir las competencias y el desempeño individual, recopilando información sobre las habilidades de cada empleado.

En cuanto a las limitaciones, el desarrollo del trabajo de campo demandó un tiempo superior al inicialmente proyectado. Esta extensión se debió principalmente a los plazos de coordinación interna de la empresa y a las dificultades para concertar reuniones con los propietarios y empleados, cuyas agendas se encontraban supeditadas a la operativa comercial diaria.

Asimismo, la decisión de evaluar a la totalidad del personal representó un desafío significativo en términos de alcance y profundidad de análisis. Una focalización en áreas estratégicas específicas habría permitido un examen más detallado y posiblemente hubiera aportado perspectivas aún más enriquecedoras para el diagnóstico organizacional.

1.6. Unidad de análisis

La unidad de análisis es el empleado individual de "Accesorios Zona Centro". La investigación se centra en evaluar y describir las competencias y el desempeño, recopilando información detallada sobre sus habilidades, comportamientos y el impacto de sus acciones en el entorno laboral. Los datos recolectados de las diversas fuentes de la evaluación 360 grados se consolidarán y analizarán para generar un perfil de desempeño, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora.

1.7. Planificación y ejecución

Para cumplir con el objetivo del presente Plan de Prácticas, en primer lugar, se buscó entender a fondo cómo funciona Accesorios Zona Centro. Para ello, el trabajo se enfocó en tres aspectos clave: la estructura organizacional, la dinámica de trabajo y los objetivos estratégicos de la empresa.

Se realizaron varias visitas a la empresa, tanto en la mañana como en la tarde, adaptándose a la disponibilidad del personal. Durante estas visitas, se tuvieron reuniones con el dueño y con empleados clave, lo que permitió ganar su confianza y obtener información valiosa sobre cómo se maneja el día a día en la organización. Estas conversaciones mostraron una visión clara de la cultura laboral y las relaciones entre áreas.

Uno de los pasos más importantes en esta primera etapa fue estudiar los puestos de trabajo. Para esto, se revisó el organigrama de la empresa, complementando esta información con observaciones directas. Se presenciaron diferentes momentos de la jornada laboral para ver cómo se desempeñaban los empleados, cómo interactuaban entre ellos y cómo cada rol contribuía al funcionamiento general. Esto ayudó a identificar no solo las responsabilidades formales de cada puesto, sino también cómo se aplicaban en la práctica. Además, se recopiló y analizó la misión, visión y valores de la empresa. Esto fue clave para entender hacia dónde va Accesorios Zona Centro a largo plazo y cómo sus operaciones diarias están alineadas con estos principios.

Gracias a este trabajo inicial, se logró tener una fotografía completa de la organización: desde cómo está estructurada hasta cómo cada pieza contribuye al éxito global. Esta base sólida fue fundamental para las siguientes etapas del proyecto.

Posteriormente, el trabajo se centró en definir los objetivos y la metodología de la evaluación 360 grados, asegurando su alineación con las necesidades estratégicas de la empresa. Para lograrlo, se mantuvieron reuniones clave con los dueños, presentando las ventajas de esta herramienta y destacando su capacidad para obtener una retroalimentación integral desde distintas perspectivas (superiores, pares y colaboradores) y su impacto en el desarrollo del talento y la eficiencia organizacional.

El proceso no estuvo exento de desafíos. El principal fue conciliar los objetivos de la empresa con los de la evaluación, demostrando el valor concreto que esta podría aportar. También surgieron discusiones sobre el método más adecuado, pero mediante un trabajo colaborativo, se lograron definir los propósitos centrales: identificar

fortalezas y áreas de mejora del equipo, y alinear el desempeño individual con las metas estratégicas de la organización. La etapa culminó con un acuerdo sobre los objetivos y la metodología, gracias al compromiso activo de los dueños. Su participación fue fundamental para garantizar que la evaluación 360 grados no solo se adapte a la cultura de Accesorios Zona Centro, sino que también se convierta en una herramienta útil para su crecimiento sostenible.

Para asegurar la eficacia de la evaluación 360°, se realizó un análisis detallado de las competencias requeridas en cada puesto, contrastando la información del organigrama con los aportes de los jefes de área. Este trabajo permitió definir tanto las habilidades técnicas como las conductuales necesarias, alineándolas con los objetivos estratégicos y las demandas operativas de cada sector. Una vez definidos todos los puntos relevantes, el instrumento se estructuró en dos modalidades: una encuesta general para valorar competencias comunes a todos los colaboradores y otra específica, adaptada a las particularidades de cada función.

Ilustración 1: División del cuestionario en secciones

PUESTO A EVALUAR _____					ENCABEZADO
RESPONSABLE _____					
MODELO GENERAL					
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente	PRIMERA SECCIÓN
COMPETENCIA 1					
COMPETENCIA 2					
COMPETENCIA 3					
COMPETENCIA 4					
MODELO ESPECÍFICO					
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente	SEGUNDA SECCIÓN
COMPETENCIA 1					
COMPETENCIA 2					
COMPETENCIA 3					
COMPETENCIA 4					
ESPACIO PARA OBSERVACIONES CUALITATIVAS					TERCERA SECCIÓN

Durante el diseño, se dedicó especial atención a la formulación clara de las preguntas, utilizando como base las descripciones de puesto. Se adoptó una escala del 1 al 4 sin escalas intermedias, según lo acordado con los dueños, para obtener evaluaciones más definidas y evitar caer en neutralidades. Las mismas se entenderán de la siguiente manera:

1 = “Muy deficiente” = Competencia cumplimentada en un 25%

2 = “Deficiente” = Competencia cumplimentada en un 50%

3 = “Bueno” = Competencia cumplimentada en un 75%

4 = “Excelente” = Competencia cumplimentada en un 100%

El cuestionario final se organizó en secciones lógicas: primero las competencias transversales, luego las específicas por cargo, y finalmente un espacio para observaciones cualitativas.

El modelo general evalúa las siguientes competencias en todos los miembros de la organización, independientemente de su puesto: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, responsabilidad y resolución de problemas. Fueron elegidas dado que, en concordancia con los propios dueños, se determinó que son competencias que no dependen exclusivamente de un puesto dentro de la organización, sino que también están enfocadas en la relación entre pares y la resolución de dificultades que se presentan en el día a día.

En el modelo específico, sí se evalúan competencias específicas relevantes de cada puesto dentro de la organización. Para ello cada cuestionario fue elaborado a la medida para obtener una visión estratégica e integral de las competencias de todos los miembros de la organización y el desarrollo individual en cada puesto.

Ilustración 2: Competencias a evaluar en cada modelo de evaluación

PUESTO A EVALUAR _____					ENCABEZADO
RESPONSABLE _____					
MODELO GENERAL					PRIMERA SECCIÓN
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente	
COMUNICACIÓN EFECTIVA					
TRABAJO EN EQUIPO					
RESPONSABILIDAD					
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS					
MODELO ESPECÍFICO					SEGUNDA SECCIÓN
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente	
COMPETENCIA ESPECÍFICA 1					
COMPETENCIA ESPECÍFICA 2					
COMPETENCIA ESPECÍFICA 3					
COMPETENCIA ESPECÍFICA 4					
ESPACIO PARA OBSERVACIONES CUALITATIVAS					TERCERA SECCIÓN

Tras ser revisado y validado por los dueños, se procedió a su impresión en formato físico -manteniendo el compromiso de accesibilidad y confidencialidad- para su distribución mediante sobres cerrados. Este enfoque buscó crear un ambiente propicio para respuestas auténticas y reflexivas, libre de presiones externas, sentando así las bases para una evaluación objetiva y útil para el desarrollo organizacional.

Cada sobre incluía una primera página de presentación, donde se redactó un pequeño texto presentándose, recordando cuál era el motivo de la evaluación y destacando nuevamente la confidencialidad y el anonimato de las respuestas.

La segunda página ya comenzaba con las encuestas a completar, donde en primer lugar se encontraba la autoevaluación, y posteriormente las distintas evaluaciones a pares, subordinados o jefes (según cada caso), para cumplir con todas las perspectivas de una evaluación 360 grados. Cabe destacar que la elección de evaluados y evaluadores fue realizada al azar, para evitar sesgos y así asegurar la aleatoriedad de las respuestas.

Para lograr evaluar la perspectiva cliente, es decir, el usuario final del producto o servicio de cada área, se realizaron encuestas con Google Forms. Las mismas fueron enviadas a proveedores y clientes mayoristas. En el caso de los clientes minoristas, que llegan al salón de ventas en el día a día, se armaron QRs que redireccionaban al formulario para completar el cuestionario de la encuesta.

Las mismas, buscaban obtener una evaluación objetiva e integral por parte del cliente final del área de pagos, cobranzas, almacén, atención al cliente, cajero y repositor.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico referencial

El modelo de competencias laborales emergió como una alternativa a los enfoques tradicionales de evaluación durante la segunda mitad del siglo XX, marcando un cambio fundamental en la gestión del talento humano. Fue David McClelland quien en 1973 marcó un hito al cuestionar la validez predictiva de las pruebas de inteligencia convencionales respecto al rendimiento laboral. En su estudio “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, publicado en la revista *American Psychologist*, McClelland (1973) demostró que competencias como la motivación y la sensibilidad resultaban ser mejores predictores del éxito en el trabajo que los test psicológicos tradicionales.

Posteriormente, la conceptualización del enfoque por competencias alcanzó una mayor formalización con los trabajos de Spencer y Spencer (1993), quienes propusieron el modelo del iceberg, ampliamente citado en literatura académica y aplicado en contextos organizacionales. Este modelo distingue entre competencias visibles —tales como conocimientos y habilidades técnicas— y componentes más profundos o subyacentes, como los motivos, rasgos de personalidad y autoimagen. Según los autores, estos factores profundos son los que, en última instancia, sostienen un desempeño superior sostenido en el tiempo, aunque sean más difíciles de identificar y desarrollar.

A lo largo de las décadas siguientes, el enfoque por competencias evolucionó en distintas regiones. En el ámbito anglosajón, se privilegió la identificación de competencias gerenciales en contextos altamente competitivos, con un enfoque en el comportamiento de los empleados de alto rendimiento del pasado o en la dirección estratégica futura de la organización. En cambio, en Europa, el énfasis se desplazó hacia una concepción más colectiva y contextualizada del desempeño, vinculada a entornos de trabajo colaborativos. Por su parte, en América Latina, el enfoque fue adaptado a estructuras organizativas más jerárquicas, lo que implicó ciertas limitaciones prácticas, pero también desarrollos propios orientados a la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

Si bien no se encontraron estudios detallados o casos ampliamente documentados sobre la aplicación de evaluaciones 360° en empresas argentinas —especialmente en la industria automotriz—, esta metodología ha demostrado ser altamente efectiva en compañías líderes a nivel mundial. Empresas como Google, Amazon y Netflix han implementado este sistema con resultados medibles en

productividad, retención de talento y clima laboral. Aunque la evidencia local es limitada, los casos internacionales ofrecen lecciones valiosas que podrían adaptarse al contexto argentino, particularmente en sectores industriales y de servicios.

Google, por ejemplo, ha integrado la evaluación 360° como parte fundamental de su cultura organizacional, fomentando una retroalimentación continua y multidireccional. Los resultados muestran un aumento del 25% en la productividad de los equipos, junto con una mayor alineación entre los objetivos individuales y corporativos. **Amazon**, por su parte, utiliza esta metodología para evaluar competencias de liderazgo en sus mandos medios. La diversidad de perspectivas ha permitido a la empresa reducir conflictos internos y mejorar el rendimiento en un 14.5%. En cuanto a **Netflix**, su cultura de "libertad y responsabilidad" se complementa con evaluaciones 360° que promueven la transparencia y la innovación. La compañía reportó una reducción del 30% en la rotación de empleados en puestos estratégicos, demostrando que este tipo de feedback puede aumentar el compromiso y la retención del talento ("Ejemplos de empresas exitosas que implementaron la evaluación de 360 grados y sus resultados", 2024).

El uso de la evaluación 360° como herramienta de retroalimentación para medir competencias en la industria automotriz ha atravesado diversas etapas evolutivas. Este método, también conocido como retroalimentación multifuente, tiene orígenes que se remontan a la Primera Guerra Mundial en el ejército estadounidense y se formalizó en la Segunda Guerra Mundial con el ejército alemán (Fleenor & Prince, 1997). Durante la década de 1990, su aplicación estuvo restringida a altos ejecutivos, como en el caso de Ford Motor Company, donde se utilizaba para evaluar a menos del 1% de la fuerza laboral. A partir del año 2000, la metodología se amplió a mandos medios, como sucedió en Volkswagen México, donde la implementación requirió cambios sustanciales en la cultura organizacional, incluyendo una mayor ponderación de competencias relacionales frente a las técnicas. En el periodo comprendido entre 2010 y 2020, la evaluación 360° comenzó a integrarse con los sistemas formales de gestión del desempeño.

Los hallazgos de Smither, London y Reilly (2005), quienes revisaron 57 estudios sobre evaluación 360° en diversas industrias, incluyendo el sector automotriz, determinaron que el 68% de las empresas reportaban mejoras en indicadores de productividad tras implementar la herramienta, aunque solo el 32% evidenciaba impactos directos sobre la rentabilidad. La incorporación de la retroalimentación 360 grados en los sistemas de gestión del desempeño puede aumentar la fiabilidad y reducir el sesgo al

incluir una mayor cantidad de evaluadores y perspectivas, lo que resulta en una medida más válida del desempeño laboral (Smither et al., 2005).

Aunque en Argentina los ejemplos públicos son escasos, algunas empresas multinacionales con operaciones locales y relacionadas al rubro automotriz—como Toyota y Volkswagen— han aplicado esta herramienta en sus plantas, logrando mejoras en satisfacción laboral y clima organizacional. Sin embargo, la falta de datos abiertos dificulta un análisis profundo. Esta laguna evidencia la necesidad de estudios que exploren cómo se implementan estas herramientas en contextos regionales específicos, particularmente en pequeñas y medianas empresas comercializadoras de autopartes.

2.2. Marco teórico conceptual

2.2.1. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral se define como un proceso sistemático diseñado para medir, analizar y optimizar la actuación de los colaboradores dentro de una organización. Su propósito primordial es alinear los resultados individuales con los objetivos estratégicos de la empresa. De manera más amplia, constituye un sistema formal y preestablecido para valorar los comportamientos y resultados de un empleado relacionados con su trabajo, con el fin de comprender su desempeño actual y cómo puede mejorar en el futuro. Este tipo de evaluación trasciende la mera identificación de logros cuantificables, incorporando también aspectos cualitativos del comportamiento laboral. Autores como Daoanis (2012) y Espinilla et al. (2013) sostienen que una evaluación bien estructurada es fundamental para generar información clave que respalde la toma de decisiones en áreas como promociones, formación, compensaciones y reestructuraciones internas. Las evaluaciones son cruciales tanto para que los empleados comprendan y mejoren su rendimiento, como para que los empleadores tomen decisiones informadas sobre recompensas y necesidades de capacitación.

La gestión del desempeño ha evolucionado de evaluaciones anuales a procesos continuos de retroalimentación. Este cambio refleja una transición hacia modelos organizacionales más ágiles y colaborativos, centrados en el desarrollo profesional y la mejora continua. A diferencia de los sistemas tradicionales de carácter punitivo, el enfoque moderno busca reducir sesgos, aumentar la transparencia y fomentar una cultura de aprendizaje. Las organizaciones que implementan estos métodos dinámicos logran mayor compromiso y adaptabilidad en sus equipos, esencial para

navegar entornos empresariales en constante cambio (Daoanis, 2012).

Además, el uso de múltiples fuentes de información, como en la evaluación 360°, contribuye significativamente a reducir el sesgo del evaluador único, fomentando así la equidad y la transparencia en el proceso (Fleenor & Prince, 1997). El éxito de estas evaluaciones radica en su coherencia con los valores organizacionales, su adecuación cultural y su capacidad para generar un diálogo constructivo sobre el desarrollo profesional. La información derivada de la evaluación del desempeño también puede utilizarse para establecer objetivos para programas de capacitación organizacional y para proporcionar retroalimentación a los empleados, ayudándoles a mejorar su comportamiento en el trabajo.

2.2.2. Enfoque por competencias

El enfoque por competencias surgió como una respuesta directa a las limitaciones de las evaluaciones que se centraban exclusivamente en resultados o conocimientos técnicos. David McClelland, en su estudio "Testing for competence rather than for intelligence" (1973), demostró que las pruebas de inteligencia tradicionales eran insuficientes para predecir el rendimiento laboral. En su lugar, propuso la evaluación de competencias, definidas como características subyacentes en la persona —tales como motivaciones, rasgos de personalidad y habilidades sociales— que se relacionan directamente con un rendimiento superior (McClelland, 1973). Esta propuesta fue posteriormente profundizada y sistematizada por Spencer y Spencer (1993), quienes introdujeron el modelo del iceberg. Según este modelo, las competencias visibles (conocimientos y habilidades) representan solo la punta del iceberg, mientras que los elementos menos visibles —actitudes, valores y autoconcepto— constituyen la base real del comportamiento laboral.

Este énfasis en las características subyacentes es fundamental, ya que el trabajo de McClelland representa un cambio de enfoque de lo que un empleado sabe o ha hecho, a quién es el empleado y cómo logra los resultados. El "modelo del iceberg" de Spencer y Spencer refuerza aún más esto al destacar los rasgos subyacentes. Esto implica que la evaluación basada en competencias es inherentemente más prospectiva y orientada al desarrollo que las revisiones de desempeño tradicionales. Al evaluar las características subyacentes, las organizaciones pueden predecir mejor el potencial de crecimiento, adaptabilidad y alto rendimiento sostenido de un individuo, especialmente en roles que

requieren resolución de problemas complejos o habilidades interpersonales.

Esta perspectiva transforma la función de Recursos Humanos de una reacción a los éxitos o fracasos pasados a un socio estratégico proactivo en el desarrollo del talento. Permite intervenciones de capacitación más específicas y una planificación de sucesión, construyendo una fuerza laboral resiliente y adaptable capaz de enfrentar futuros desafíos organizacionales.

Ilustración 3: Graficación del Modelo del Iceberg (Spencer y Spencer 1993)



Nota. Adaptado de Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.

Las competencias se definen como "un patrón medible de conocimientos, habilidades, capacidades, comportamientos y otras características que un individuo necesita para desempeñar con éxito roles laborales o funciones ocupacionales" (Rodríguez et al., 2002, p. 310). El enfoque por competencias se ha consolidado como una herramienta estratégica para la gestión del talento humano, ya que permite identificar, desarrollar y evaluar aquellas capacidades que generan ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. La gestión por competencias es un proceso de varios pasos que implica identificar, desarrollar, evaluar y optimizar las habilidades, capacidades y comportamientos de los empleados, especialmente aquellos que necesitan para sobresalir en sus roles específicos. Un modelo de competencias efectivo va más allá de las descripciones de puestos tradicionales, creando un marco de competencias centrales que describe las habilidades y comportamientos requeridos para cada rol, alineándolos con los valores, metas y estrategias de la organización para impulsar un alto rendimiento. Su aplicación práctica abarca desde los procesos de selección y capacitación hasta la

evaluación del desempeño y la planificación de carrera, logrando así un alineamiento más preciso entre las necesidades organizativas y las capacidades individuales.

2.2.3. Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias constituye una integración entre el análisis conductual y el análisis de resultados, evaluando no solo el cumplimiento de metas, sino también el "cómo" se alcanzan esas metas.

Este enfoque permite una comprensión más profunda del valor que un empleado aporta a la organización, al considerar las conductas observables que subyacen al desempeño exitoso. A diferencia de las evaluaciones de desempeño tradicionales que se centran en el rendimiento general o los resultados, las evaluaciones basadas en competencias evalúan el grado en que los empleados demuestran las competencias críticas para el éxito en su rol.

A su vez, ofrecen varios beneficios clave: proporcionan evaluaciones más enfocadas y objetivas al definir competencias claras y medibles, lo que reduce el sesgo y la subjetividad; mejoran la alineación estratégica al vincular directamente el desempeño de los empleados con los objetivos organizacionales; fomentan el crecimiento de los empleados al identificar brechas de habilidades y permitir el desarrollo de planes de desarrollo personalizados; y agilizan el análisis de brechas de habilidades al proporcionar datos actualizados sobre las habilidades de los empleados.

. El proceso para realizar una evaluación de competencias típicamente incluye siete pasos: definir las competencias específicas del rol, determinar el método de evaluación, utilizar las herramientas o software adecuados, comunicarse con los empleados, implementar la evaluación, analizar los resultados y desarrollar planes de acción. De acuerdo con estudios realizados por Espinilla et al. (2013), esta modalidad de evaluación mejora la percepción de justicia organizacional y refuerza el compromiso laboral, siempre que se apliquen criterios claros, se retroalimente con respeto y se integre con otros sistemas de gestión humana. Su implementación en pequeñas y medianas empresas requiere una adecuada capacitación de evaluadores y un proceso participativo para la construcción de diccionarios de competencias adaptados a la cultura organizacional.

2.2.4. Competencias clave en el sector autopartista

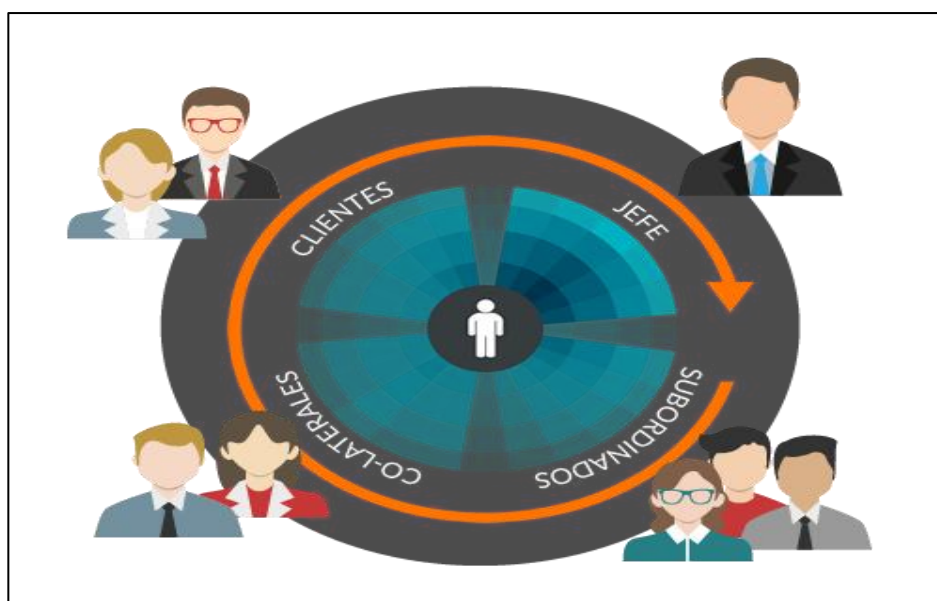
El sector autopartista, caracterizado por una alta especialización técnica, un entorno competitivo y un proceso logístico exigente, requiere un conjunto específico de competencias tanto técnicas como conductuales (S&P Global, 2023). Entre las competencias técnicas más valoradas se encuentran el dominio de sistemas de gestión de inventarios, conocimientos sobre componentes automotrices, capacidad para interpretar catálogos técnicos y uso de tecnologías digitales aplicadas a la gestión comercial. Entre las competencias blandas más relevantes incluyen la orientación al cliente, habilidades de negociación, capacidad para trabajar en equipo y resolución de conflictos.

En el contexto de empresas comercializadoras de autopartes, especialmente pymes, la necesidad de combinar eficiencia operativa con atención personalizada al cliente se ha vuelto una prioridad estratégica.

2.2.5. Evaluación 360 grados

La evaluación 360 grados es un método de retroalimentación multifuente que busca mejorar la validez y fiabilidad de la evaluación del desempeño al involucrar distintas perspectivas: la del propio evaluado, sus supervisores, compañeros, subordinados e incluso clientes internos o externos (Fleenor & Prince, 1997).

Ilustración 4: Perspectivas de la Evaluación 360 grados



Nota. Adaptado de PsychoSource. ¿Qué es la Evaluación de 360 grados?
<https://psychosource.com/evaluacion-de-360-grads/>

Esta técnica se ha consolidado en las últimas décadas como una herramienta

de gestión valiosa, especialmente en contextos donde la colaboración, la comunicación y el liderazgo son competencias clave. Su principal fortaleza radica en la posibilidad de obtener una visión completa del comportamiento del evaluado en diversos contextos, lo cual permite una retroalimentación más rica y constructiva, reduciendo el sesgo de un solo supervisor y fomentando una mayor conciencia de cómo las acciones individuales impactan a los grupos de interés (Smither et al., 2005).

La retroalimentación 360 grados típicamente incluye categorías como habilidades de comunicación, habilidades interpersonales/blandas, colaboración y trabajo en equipo, capacidades de liderazgo y gestión, habilidades de innovación y creatividad, y la vivencia de los objetivos comerciales y la cultura deseada. No obstante, su éxito depende de varios factores: el anonimato y la confidencialidad de los evaluadores, la claridad de los instrumentos utilizados, la preparación de los participantes para dar y recibir feedback, y la existencia de un entorno organizacional que promueva la mejora continua.

Entre los desafíos de la evaluación 360 grados se encuentran el tiempo y el costo, la idoneidad para empresas más pequeñas que pueden carecer de suficientes fuentes objetivas, la falta de alineación con la estrategia organizacional, la posibilidad de sesgos, la renuencia de los empleados a proporcionar retroalimentación negativa honesta, y el retraso en el proceso de retroalimentación. Si no se gestiona adecuadamente, puede generar estrés, erosionar la confianza y dañar la reputación. Por ello, muchas organizaciones complementan esta herramienta con sesiones de coaching, estableciendo planes de desarrollo individuales y procesos de seguimiento. Las mejores prácticas incluyen articular un propósito y una estrategia claros, organizar el proceso, generar confianza, obtener apoyo de la alta dirección y vincular la retroalimentación directamente con el desarrollo (CCL, n.d.).

2.2.6. Relación entre Modelo de evaluación por competencias y desempeño organizacional

La vinculación entre la evaluación por competencias y el desempeño organizacional es directa y comprobable. Un sistema de evaluación bien diseñado permite detectar las fortalezas y debilidades de los empleados, alineando sus capacidades con las metas de la organización. Esto se traduce en una mejora sostenida en indicadores clave como la productividad, la rotación de personal, la satisfacción del cliente y el clima

laboral. La evidencia empírica sugiere una correlación positiva entre la implementación de la competencia organizacional y la mejora del desempeño (IARJ, 2023).

Según el análisis de Smither, London y Reilly (2005), las organizaciones que implementan procesos de evaluación 360 grados con enfoque en las competencias tienden a mostrar un incremento en la cohesión de equipos, una mejor comunicación interna y mayor eficacia en la toma de decisiones (Smither et al., 2005). Asimismo, los datos permiten diseñar rutas de formación personalizadas y gestionar el talento de forma estratégica, fomentando así una cultura de aprendizaje continuo.

Para las empresas del sector autopartista que enfrentan desafíos logísticos, técnicos y comerciales simultáneos, esto se vuelve esencial para garantizar la sostenibilidad operativa y la adaptabilidad frente a los cambios tecnológicos.

2.2.7. Implicancias éticas y culturales en la evaluación

Todo proceso de evaluación del desempeño, especialmente aquellos que implican múltiples fuentes como la evaluación 360 grados, debe tener en cuenta una serie de consideraciones éticas y culturales. El respeto a la privacidad del evaluado, la confidencialidad de los datos recolectados y la transparencia en el uso de los resultados son aspectos clave para garantizar la legitimidad y aceptación del sistema, además de fomentar la apertura a la retroalimentación (Engagedly, 2023).

En entornos donde la jerarquía y el respeto a la autoridad son marcados, como en muchas organizaciones latinoamericanas, la implementación de evaluaciones horizontales puede generar resistencia si no se acompaña de procesos de sensibilización y capacitación adecuados. Además, es necesario asegurar que la retroalimentación se base en comportamientos observables y no en percepciones subjetivas o juicios personales (Hesj, 2023). También es fundamental que los resultados no se utilicen como herramienta punitiva, sino como punto de partida para el desarrollo profesional, de lo contrario, se corre el riesgo de erosionar la confianza organizacional y generar un ambiente de trabajo hostil. Por ello, las buenas prácticas indican que cualquier sistema de evaluación debe ser culturalmente adaptado, jurídicamente válido y éticamente transparente.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Accesorios Zona Centro

Accesorios Zona Centro es una pyme familiar con más de 65 años en el mercado, dedicada a la comercialización al por mayor y menor de autopartes en Misiones y Corrientes; transita hoy la convivencia de la segunda y tercera generación.

Actualmente, se posiciona como una de las empresas líderes del mercado de compraventa de autopartes y baterías de la provincia.

En los últimos años, Accesorios Zona Centro ha observado un crecimiento en su facturación y operaciones. Sin embargo, este crecimiento no se ha acompañado de un proceso integral de profesionalización. Después del fallecimiento del fundador, la responsabilidad empresarial ha recaído en su hijo mayor, quien actualmente ostenta la máxima autoridad dentro de la Empresa. También se han integrado al proyecto su esposa e hijos, quienes trabajan actualmente en la organización.

3.2. Unidades estratégicas de negocio (UEN)

En sus unidades de negocio destacan:

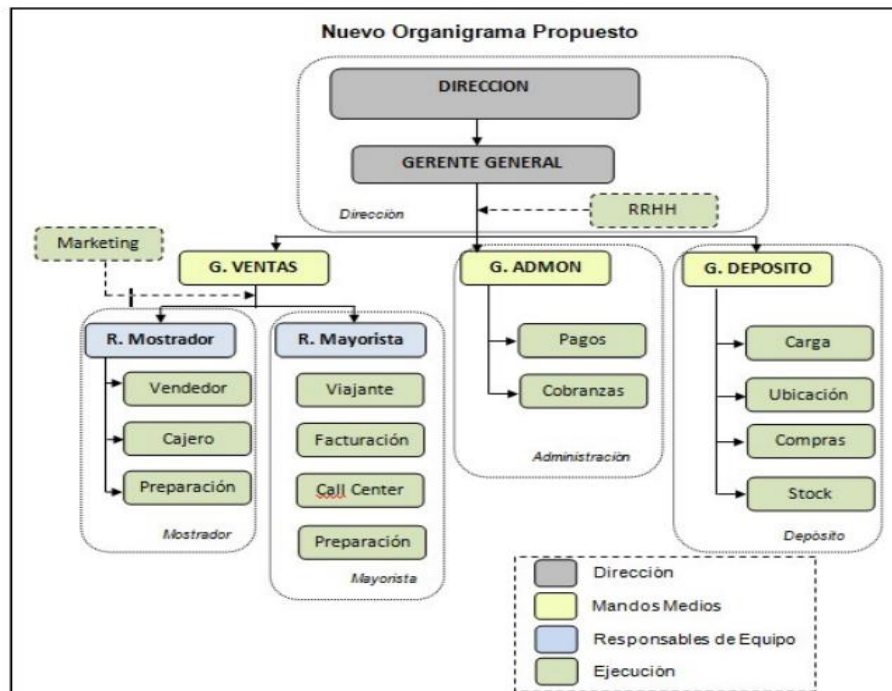
UEN N°1: Cliente de Mostrador (normalmente presencial): Aquellos que compran normalmente en forma presencial, en la casa central. Suelen ser particulares, aunque también se atienden empresas, entidades públicas o revendedores. Su atención se realiza por los requerimientos del cliente, al vendedor de mostrador, el cual confecciona el pedido, lo prepara; el cliente paga y se retira.

UEN N°2: Cliente Mayorista y/o Revendedores (normalmente NO presencial): Generalmente son clientes revendedores y/o mayoristas, que son atendidos por viajantes y/o con soporte del call center. Suelen trabajar con cuenta corriente, en volúmenes de venta mayores, con márgenes inferiores.

3.3. Organización interna

En el organigrama propuesto por la empresa, se diferencian 3 grandes áreas, la de Administración, Almacén y Ventas; esta última a su vez, se divide en venta minorista y mayorista.

Ilustración 5: Organigrama propuesto por la empresa



Nota. Elaboración propia de la empresa analizada

La *Dirección* de la empresa es órgano máximo de poder, control y decisión estratégica y está compuesto por los cuatro propietarios.

El área de *Administración*, compuesta por un Gerente de Administración, un responsable de pagos y un responsable de cobranzas, se encarga de todas las tareas relacionadas con los aspectos financieros de la empresa, como son los pagos a proveedores, cobranzas de clientes, liquidaciones, conciliaciones bancarias, entre otras.

El área de *Almacén* está compuesta por un Gerente de Almacén, encargado de carga, de ubicación de la mercadería, de compras y de stock. Todos ellos realizan tareas que incluyen desde la recepción de la mercadería, control, etiquetado, orden, y almacenamiento de la misma.

El área de *Ventas* está dividida en venta minorista y venta mayorista. Dentro del área minorista se encuentra el responsable de mostrador, los vendedores, cajero y el encargado de preparación de pedidos. Por otro lado, el área de venta mayorista incluye a los vendedores viajantes, encargados de facturación, encargados de soporte telefónico (call center) y encargado de preparación de pedidos mayoristas.

El staff de *Recursos Humanos* es una consultora externa a la organización. Reportan a la dirección porque su trabajo impacta directamente en los resultados estratégicos de la empresa.

El staff de *Marketing* es una empresa proveedora de servicios de marketing, también externa a la organización. Trabajan bajo un modelo de soporte transversal, asesorando a todas las áreas que lo necesiten

CAPÍTULO 4: INFORME TÉCNICO PROFESIONAL

El análisis de los datos se realizó considerando, en primer lugar, las tres grandes áreas del organigrama definido por la empresa. Posteriormente, se tomaron en cuenta los puestos, roles y niveles jerárquicos para un estudio más detallado.

4.1. Ficha técnica

4.1.1. Empleados Accesorios Zona Centro

Tabla 1: Ficha técnica de empleados de Accesorios Zona Centro

Tipo de estudio: Investigación no experimental, descriptiva, con un enfoque metodológico mixto que combinó datos cuantitativos y cualitativos.
Instrumento de recolección de datos: Encuestas en formato físico, con preguntas abiertas y cerradas.
Tipo de preguntas: Las preguntas cerradas utilizaron una escala de 1 a 4 sin puntos intermedios para obtener una valoración definida. Las preguntas abiertas permitieron comentarios libres para aportar información cualitativa.
Población: La totalidad de los empleados de la empresa Accesorios Zona Centro.
Unidad censal: Se entregaron las encuestas en sobres cerrados en el domicilio de la empresa, dentro del horario laboral.
Elemento censal: El empleado individual de Accesorios Zona Centro.
Tamaño de la muestra: 23 casos.
Fecha de realización: Se llevó a cabo durante el mes de enero y febrero de 2025.
Ejecución del trabajo de campo: Los cuestionarios se imprimieron en formato físico y se distribuyeron en sobres cerrados para garantizar la confidencialidad y el anonimato.

4.1.2. Clientes

Tabla 2: Ficha técnica de clientes

Tipo de estudio: Investigación no experimental, descriptiva, con un enfoque metodológico mixto.
Instrumento de recolección de datos: Encuestas online a través de Google Forms.
Tipo de preguntas: Preguntas abiertas y cerradas para obtener una evaluación objetiva e integral.

Población: Clientes minoristas y mayoristas de Accesorios Zona Centro.
Elemento de muestreo: Para el cliente minorista fue el consumidor final, y en el caso de los clientes mayoristas, el responsable o jefe de compras de la empresa.
Unidad de muestreo: Los clientes minoristas accedían al formulario de Google a través de un código QR que se encontraba en el mostrador del local comercial. Para los clientes mayoristas se envió un correo electrónico con un link que redireccionaba al formulario.
Tamaño de la muestra: 94 casos.
Marco muestral: Se utilizó un listado de clientes mayorista que posee la empresa.
Fecha de realización: Se llevó a cabo durante el mes de enero y febrero de 2025
Ejecución del trabajo de campo: Las encuestas de Google Forms fueron enviadas a clientes mayoristas por correo electrónico, mientras que para los clientes minoristas se colocaron códigos QR en el mostrador del local comercial que los redirigían al formulario.

4.1.3. Proveedores

Tabla 3: Ficha técnica de proveedores de Accesorios Zona Centro

Tipo de estudio: Investigación no experimental, descriptiva, con un enfoque metodológico mixto.
Instrumento de recolección de datos: Encuestas online a través de Google Forms.
Tipo de preguntas: Preguntas abiertas y cerradas.
Población: Proveedores de Accesorios Zona Centro.
Elemento muestral: El responsable de ventas de la empresa proveedora.
Unidad de muestreo: Se envió un correo electrónico a la empresa proveedora con el link de acceso que redireccionaba al formulario.
Tamaño de la muestra: 23 casos.
Marco muestral: Se utilizó un listado de proveedores que posee la empresa.
Fecha de realización: Se llevó a cabo durante el mes de enero y febrero de 2025
Ejecución del trabajo de campo: Las encuestas de Google Forms fueron enviadas a los proveedores a través del correo electrónico de la empresa, con un link a través del cual accedían al cuestionario.

4.2. Diagnóstico inicial

El análisis de los datos se realizó considerando, en primer lugar, las tres grandes áreas del organigrama definido por la empresa. Posteriormente, se tuvieron en cuenta los puestos, roles y niveles jerárquicos para un estudio más detallado.

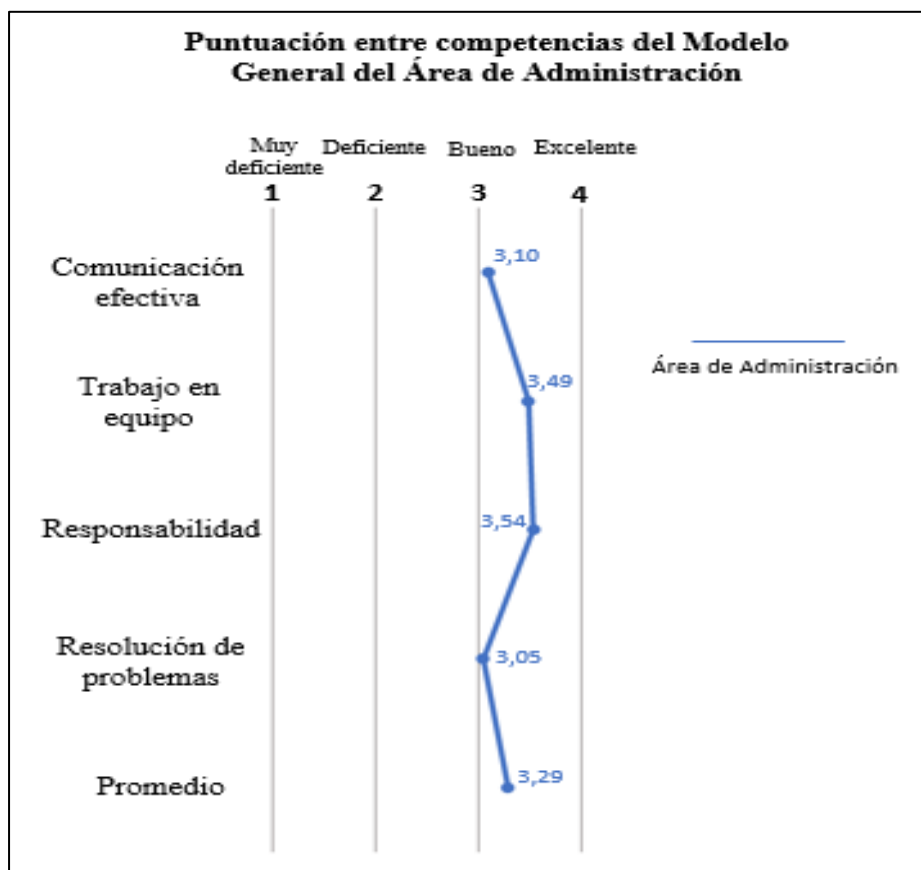
4.2.1. Área de administración

4.2.1.1. Evaluación del modelo general

El área de Administración reflejó un desempeño sólido, con oportunidades de mejora en aspectos puntuales:

En el **modelo general**, el promedio global de competencias del área (3.29 sobre 4) indicó un rendimiento satisfactorio, aunque con margen para fortalecer ciertas habilidades. La competencia mejor valorada es la Responsabilidad (3.54), seguida de cerca por el Trabajo en Equipo (3.49), lo que sugirió un equipo **confiable y colaborativo**, alineado con los valores organizacionales. Sin embargo, la Resolución de Problemas (3.05) y la Comunicación Efectiva (3.10) aparecieron como los puntos más débiles.

Ilustración 6: Comparación de puntuaciones entre competencias del Modelo General del Área de Administración

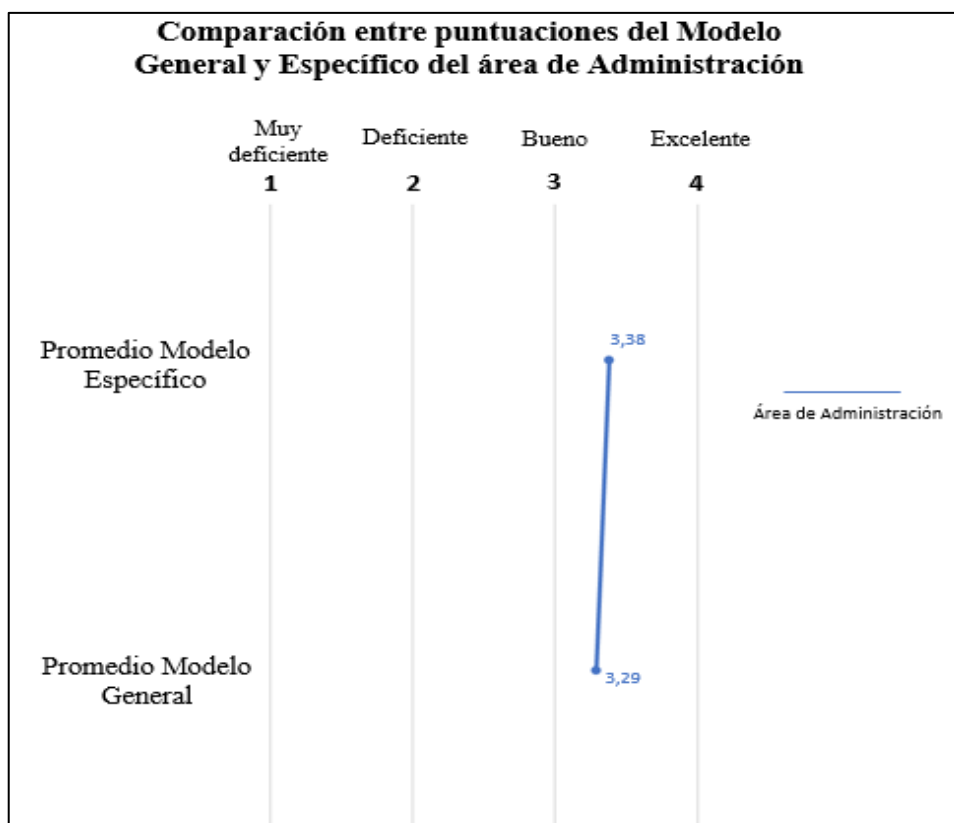


Nota. El gráfico muestra la comparativa de las puntuaciones entre las competencias analizadas en el modelo general en el área de Administración.

La valoración en Resolución de Problemas —la más baja del bloque— señaló que, si bien el equipo cumple con sus funciones rutinarias, podría enfrentar desafíos al abordar situaciones complejas o imprevistos. Esto podría relacionarse con la necesidad de mayor capacitación en metodologías ágiles o pensamiento crítico. Por otro lado, la Comunicación Efectiva (3.10) sugirió que existen brechas en la claridad, asertividad o frecuencia de la comunicación interna y/o externa. Sería recomendable indagar si estas percepciones provienen de otros departamentos (ej. retrasos en respuestas) o de dinámicas internas del equipo.

En cuanto al **modelo específico** de competencias del área de Administración, el promedio (3.38) superó en +0.09 puntos al modelo general, lo que indica que las competencias técnicas y funcionales del área están mejor desarrolladas que las transversales. Esta diferencia positiva refuerza la idea de que el equipo administrativo domina los aspectos procedimentales de sus roles, pero podría beneficiarse de fortalecer las competencias generales para optimizar su interacción con otros departamentos y su capacidad de innovación.

Ilustración 7: Comparación entre Modelo General y Específico del Área de Administración



Nota. El gráfico muestra la comparativa de las puntuaciones entre las el Modelo Específico y el Modelo General del Área de Administración.

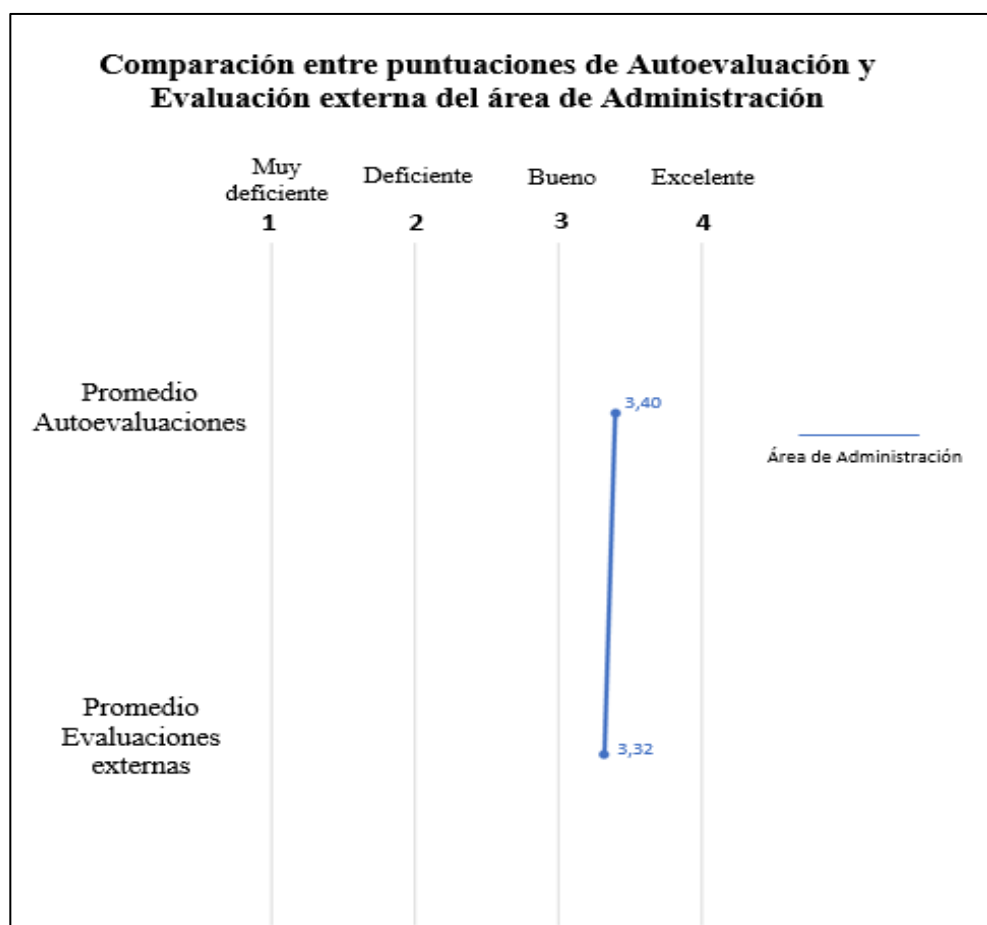
En conclusión, el análisis comparativo de los promedios de ambos modelos

analizados evidenció un equipo con bases sólidas en competencias como la confiabilidad y colaboración, pero con margen para elevar su impacto organizacional mediante un trabajo focalizado en comunicación asertiva y pensamiento resolutivo. La cercanía de algunas competencias al promedio general (como Comunicación Efectiva) sugirió que mejoras puntuales en estas áreas podrían generar un avance positivo en su desempeño global.

4.2.1.2. Comparación entre promedios de autoevaluación y Evaluación externa

Al examinar de manera conjunta los resultados de los entrevistados en el área de Administración, emergieron patrones claros que permitieron extraer conclusiones relevantes para el equipo de administración en su conjunto. Las diferencias entre autoevaluaciones y evaluaciones externas presentaron una notable variabilidad, con brechas que oscilan entre -0.41 y +0.71, lo que indica distintos niveles de autopercepción frente a la percepción colectiva.

Ilustración 8: Comparación entre promedios de Autoevaluación y Evaluación externa del área de Administración



Nota. El gráfico muestra la comparación entre los promedios globales de autoevaluación y Evaluación Externa en el área de Administración.

El promedio de autoevaluación (3.40) superó ligeramente al promedio de evaluación externa (3.32), mostrando una tendencia general a auto calificaciones ligeramente más generosas. Sin embargo, esta cifra global esconde realidades opuestas: mientras algunos miembros se subestiman significativamente (hasta -0.41 bajo la evaluación externa), otros muestran una autopercepción considerablemente más alta que la percepción de sus pares (hasta +0.71). Esta polarización sugiere que el equipo presenta desafíos importantes en cuanto a la alineación de expectativas y la cultura de feedback.

Las evaluaciones externas convergieron en un rango más estrecho (3.24 a 3.48) que las autoevaluaciones (3.08 a 3.95), lo que indica que existe mayor consenso entre pares y subordinados sobre el desempeño de cada individuo que en la autopercepción de los mismos. Este fenómeno podría reflejar que los estándares de evaluación son más homogéneos cuando se aplican a otros que cuando se autoevalúan.

4.2.1.3. Análisis de respuestas cualitativas

Las respuestas cualitativas proporcionadas por los evaluadores revelaron áreas clave donde el equipo de administración podría fortalecer su desempeño. Aunque las competencias cuantitativas mostraron resultados relativamente sólidos en aspectos como Responsabilidad y Trabajo en equipo, los comentarios libres destacaron oportunidades de crecimiento que complementaron y, en algunos casos, profundizaron los hallazgos numéricos.

Ilustración 9: Respuestas cualitativas del área de Administración



Nota. El gráfico muestra las palabras y/o frases más frecuentadas en las respuestas de los encuestados del área de Administración. Generado online desde Wooclap (<https://www.wooclap.com/es/generador-de-nube-de-palabras/>)

Comunicación (Mencionada con mayor frecuencia)

Este hallazgo coincidió con los resultados cuantitativos, donde la Comunicación Efectiva obtuvo una calificación por debajo del promedio (3.10). Los comentarios sugirieron que, aunque el equipo es funcional, existen desafíos en claridad, asertividad o fluidez en la transmisión de información. Esto podría manifestarse en instrucciones ambiguas, falta de retroalimentación oportuna o dificultades para adaptar el mensaje a diferentes audiencias (ej. pares vs. superiores).

Carisma y Habilidades Personales

Las menciones a "Mejorar carisma" y "Mejorar habilidades personales" apuntaron a un área de desarrollo en inteligencia emocional y gestión de relaciones interpersonales. Esto no necesariamente contradice el buen puntaje en Trabajo en equipo (3.49), pero sí sugeriría que la colaboración podría ser más efectiva si se complementa con una mayor capacidad para inspirar, motivar o generar empatía. Podría reflejar, por ejemplo, interacciones demasiado transaccionales (centradas solo en tareas) en lugar de construir confianza entre pares.

Organización de Documentos

La reiteración de "Mejorar el orden de papeles y documentos" es una crítica concreta a procesos internos, y es muy relevante en el área que se analiza. Aunque las competencias específicas tuvieron un buen promedio (3.38), este comentario indica que ciertas rutinas operativas podrían optimizarse, posiblemente afectando eficiencia o accesibilidad de información para otros departamentos.

Trabajo en Equipo (Mención aislada)

Curiosamente, esta competencia tuvo alta puntuación cuantitativa (3.49), pero su aparición en las respuestas cualitativas sugiere que, pese a la buena disposición colaborativa, podrían existir fricciones específicas no capturadas por las escalas numéricas, como distribución inequitativa de cargas o dificultades en coordinación horizontal.

Se recomienda priorizar capacitaciones prácticas en comunicación asertiva que incluyan técnicas para mensajes claros y escucha activa. Para desarrollar carisma y habilidades personales, sería valioso implementar talleres de inteligencia emocional enfocados en autoconocimiento y gestión de relaciones.

En el ámbito operativo, se sugiere realizar un diagnóstico de los procesos de organización documental para identificar oportunidades de mejora, posiblemente mediante herramientas digitales o rediseño de flujos de trabajo

4.2.1.4. Conclusiones del área de Administración

El área de Administración demostró un desempeño consistentemente sólido en sus funciones básicas, con competencias técnicas bien establecidas y un claro compromiso con la responsabilidad y el trabajo en equipo. Sin embargo, el análisis integral de las evaluaciones cuantitativas y cualitativas reveló oportunidades estratégicas de mejora que podrían transformar su operación de satisfactoria a excelente.

El equipo mostró fortalezas notables en el cumplimiento de sus obligaciones básicas, como lo evidencia el alto puntaje en responsabilidad y trabajo en equipo. Estas competencias forman la columna vertebral de un departamento administrativo confiable y cohesionado. El dominio de las habilidades específicas de cada puesto supera al de las competencias transversales, indicando que los procesos técnicos y procedimentales están bien consolidados.

Sin embargo, emergen tres áreas críticas que requieren atención prioritaria. La comunicación efectiva apareció consistentemente como un punto débil, tanto en evaluaciones internas como en comentarios cualitativos. Esta brecha se manifiesta en dificultades para transmitir información con claridad, adaptar mensajes a diferentes audiencias y mantener una comunicación bidireccional efectiva. La resolución de problemas representa otra oportunidad importante, sugiriendo que el equipo podría beneficiarse de herramientas adicionales para manejar situaciones complejas o imprevistos.

Las discrepancias en las autoevaluaciones, con variaciones significativas entre la percepción propia y la del entorno, indicaron una cultura de feedback que necesita fortalecerse. Esta falta de alineación en las percepciones podría estar afectando al equipo y su capacidad para autogestionar su desarrollo profesional.

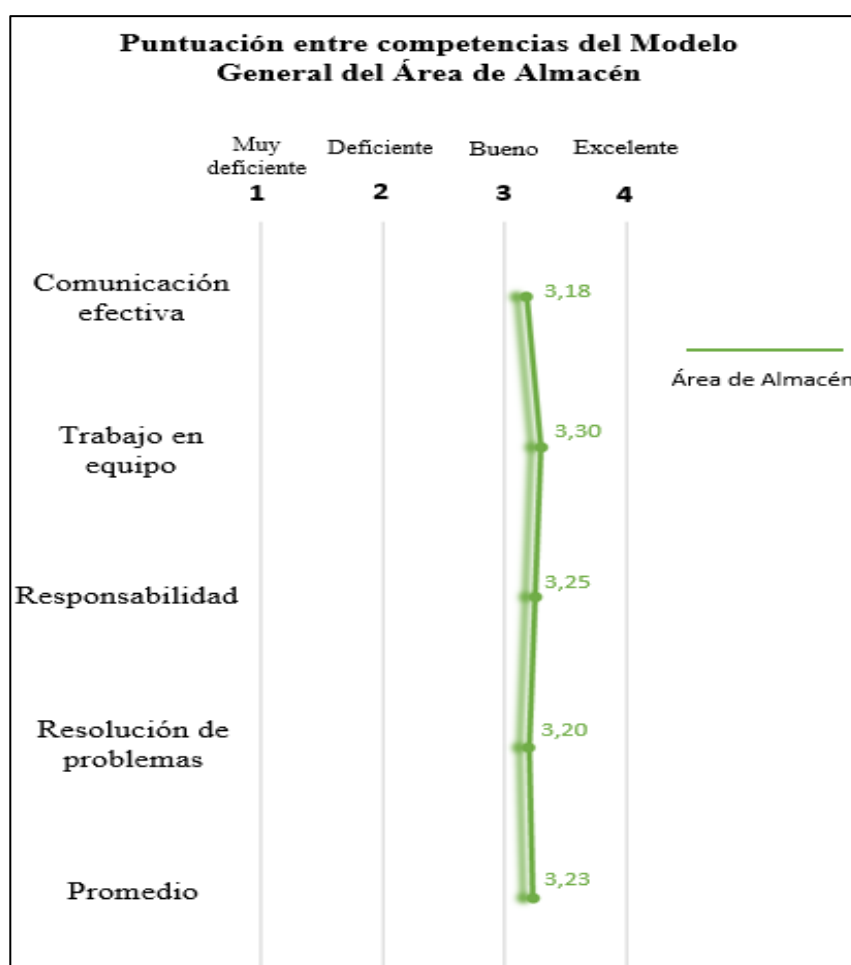
La implementación coordinada de estas mejoras posibilitaría que el área de Administración no solo conserve sus actuales niveles de eficiencia, sino que dé el salto cualitativo para convertirse en un aliado estratégico clave para la organización. Este desarrollo implicaría adquirir la capacidad de prever retos, establecer canales de comunicación más efectivos y generar valor añadido que trascienda las meras tareas operativas. Los resultados de la evaluación demuestran claramente la existencia de un potencial sin explotar que, mediante las estrategias propuestas, puede materializarse en un desempeño sobresaliente y un aporte estratégico significativo para la empresa.

4.2.2. Área de almacén

4.2.2.1. Evaluación del modelo general

El área de Almacén, presentó un desempeño general equilibrado, con un promedio global de 3.23 sobre 4, ligeramente por debajo del resultado obtenido en Administración. Los datos reflejaron un equipo con competencias consistentes, aunque sin destacar en ningún aspecto particular, lo que sugiere oportunidades para fortalecer ciertas habilidades clave que podrían elevar su impacto operativo.

Ilustración 10: Comparación de puntuaciones entre competencias del Modelo General del Área de Almacén



Nota. El gráfico muestra la comparativa de las puntuaciones entre las competencias analizadas en el Modelo General en el área de Almacén.

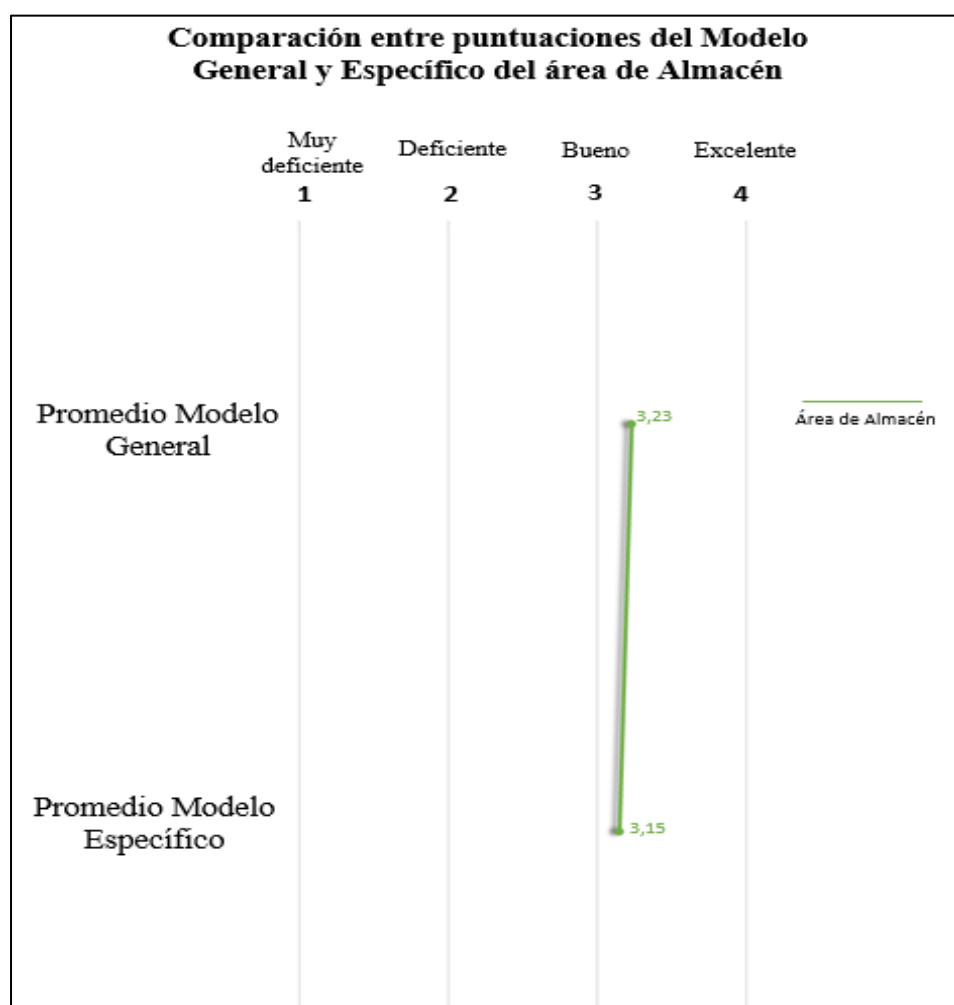
La evaluación mostró que el Trabajo en Equipo es la competencia mejor valorada, seguida de cerca por Responsabilidad, indicando un grupo cohesionado y comprometido con sus funciones. Sin embargo, los puntajes en Comunicación Efectiva y Resolución de Problemas —aunque cercanos al promedio— revelaron áreas de mejora.

La comunicación, en particular, repite como un desafío observado también en

Administración, lo que podría señalar un patrón organizacional. En el contexto de Almacén, esto podría traducirse en instrucciones poco claras para el manejo de inventarios, demoras en reportar incidencias o dificultades para coordinar con otras áreas (como Compras o Logística). Por otro lado, la Resolución de Problemas, aunque no crítica, sugirió que el equipo podría beneficiarse de herramientas para abordar imprevistos con mayor agilidad (ej. gestión de stock urgente, ajustes de errores en despachos).

El área de Almacén posee diferencias significativas entre sus competencias generales y técnicas.

Ilustración 11: Comparación entre Modelo General y Específico del Área de Almacén



Nota. El gráfico muestra la comparación entre las puntuaciones globales del Modelo General y el Específico en el área de Almacén.

Con un promedio de 3.23 en habilidades transversales frente a 3.15 en competencias específicas, se evidenció que el equipo funciona mejor en aspectos colaborativos y de responsabilidad que en las tareas técnicas propias del rol de cada integrante del área. Esta disparidad señala la necesidad de fortalecer procesos operativos

críticos para mejorar su eficiencia global.

Dentro de las competencias específicas, aspectos como la precisión en la carga de información y el control de inventarios aparecieron como los principales desafíos. Estas competencias requieren especial atención, ya que impactan directamente en la confiabilidad de los datos y la gestión eficiente del stock. Por otro lado, habilidades como la organización y planificación mostraron un desempeño más sólido, lo que indicaría que el equipo tiene capacidad para manejar procesos rutinarios, pero enfrentando dificultades en situaciones que exigen mayor precisión o adaptabilidad.

Cunado relacionamos las competencias generales y específicas se revelaron patrones interesantes. Por ejemplo, la comunicación efectiva, que obtuvo 3.18, podría estar afectando la precisión en los registros, ya que una comunicación poco clara puede llevar a errores en la documentación. De igual forma, la resolución de problemas, con una valoración de 3.20, podría limitar la capacidad del equipo para responder eficazmente a incidencias en el manejo de mercancías o devoluciones.

Para abordar estas brechas, se recomienda implementar un programa de mejora continua que incluya capacitaciones técnicas en sistemas de gestión de inventarios y procesos de control de calidad. Además, sería beneficioso establecer protocolos más estrictos para la carga de información y realizar auditorías periódicas que permitan identificar y corregir errores recurrentes.

Estas acciones, combinadas con el fortalecimiento de habilidades blandas como la comunicación y el trabajo en equipo, podrían elevar significativamente el desempeño del área.

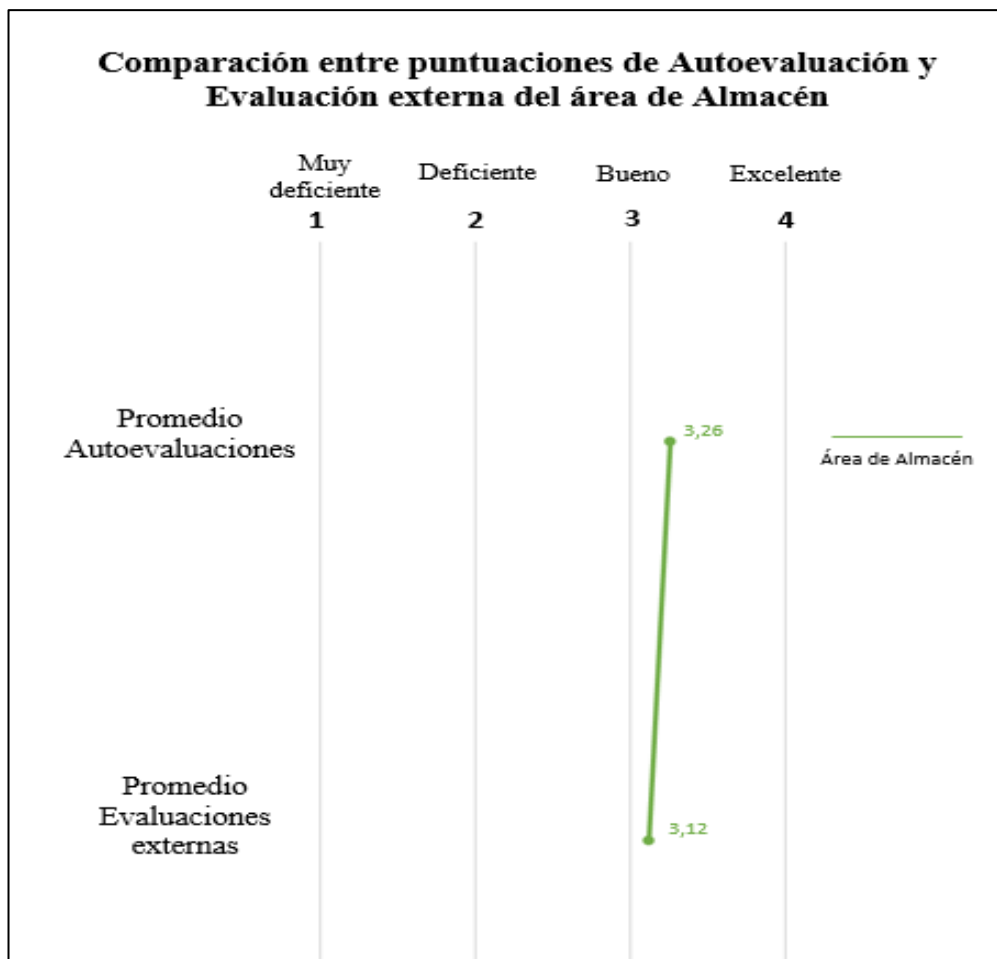
4.2.2.2. Análisis de las Diferencias entre Autoevaluación y Evaluación Externa en el Área de Almacén

Los resultados de la evaluación 360° para el área de Almacén revelaron una discrepancia significativa entre la percepción que los colaboradores tienen de su propio desempeño y la evaluación que reciben de sus pares y subordinados. El promedio de autoevaluación se sitúa en 3.26, mientras que la evaluación externa alcanzó 3.12.

Esta brecha, aunque no extremadamente amplia, indicaría que los miembros del equipo de Almacén tienden a autocalificarse de manera ligeramente más generosa en comparación con cómo son percibidos por sus colegas.

Este fenómeno podría deberse a varios factores. Por un lado, podría reflejar un exceso de confianza en sus propias capacidades o una falta de conciencia plena sobre áreas de mejora específicas. Por otro lado, también podría sugerir que existen aspectos de su desempeño que, aunque son evidentes para sus compañeros, no son completamente reconocidos por ellos mismos.

Ilustración 12: Comparación entre promedios de Autoevaluación y Evaluación externa del área de Almacén



Nota. El gráfico muestra la comparación entre los promedios globales de autoevaluación y Evaluación Externa en el área de Almacén.

El hecho de que la evaluación externa sea inferior a la autoevaluación, pero aun así se mantenga por encima de 3, sugiere que, en términos generales, el equipo es percibido como competente y cumplidor, aunque con margen para mejorar en ciertos aspectos. Esta percepción externa coincide parcialmente con los hallazgos previos que identificaron oportunidades de crecimiento en competencias específicas como la precisión en la carga de información y el control de inventarios.

Es importante destacar que esta diferencia entre autoevaluación y evaluación externa no es necesariamente negativa, pero sí señala la necesidad de trabajar en una

cultura de feedback más transparente y constructiva, al igual que ocurre con el área de Administración. Implementar sesiones periódicas de retroalimentación podría ayudar a alinear estas percepciones, permitiendo que los colaboradores del área de Almacén tengan una visión más objetiva de su desempeño y de las expectativas que tienen sus compañeros sobre su trabajo.

4.2.2.3. Análisis de respuestas cualitativas

Los comentarios cualitativos recabados sobre el área de Almacén revelaron cuatro áreas clave de mejora que complementan y profundizan los hallazgos cuantitativos previos. Las respuestas apuntaron consistentemente a aspectos tanto operativos como relacionales que, de ser abordados, podrían elevar significativamente la eficiencia y el clima laboral del departamento.

Ilustración 13: Respuestas cualitativas del área de Almacén



Nota. El gráfico muestra las palabras y/o frases más frecuentadas en las respuestas de los encuestados del área de Almacén. Generado online desde Wooclap (<https://www.wooclap.com/es/generador-de-nube-de-palabras/>)

El llamado a *mejorar el orden interno* emergió como una necesidad prioritaria, lo que refuerza los resultados cuantitativos que identificaban desafíos en la gestión de inventarios y precisión en registros. Esta observación sugirió que los problemas de organización no se limitan solo a sistemas o procesos, sino que se manifiestan visiblemente en el espacio físico de trabajo, lo que podría estar afectando la productividad y la capacidad para localizar mercancías rápidamente.

La solicitud de *mejorar la actitud* apareció como un hallazgo cualitativo relevante que no había sido completamente capturado en las evaluaciones numéricas. Este comentario probablemente refleja percepciones sobre disposición al cambio, proactividad o manejo de situaciones estresantes, aspectos que impactan directamente en el ambiente de trabajo y la colaboración efectiva.

El requerimiento de *mejorar la capacidad de resolución de problemas* confirmó lo detectado en la evaluación cuantitativa, pero añade matices importantes. Los evaluadores parecen señalar que el equipo podría desarrollar mayor iniciativa y creatividad al enfrentar incidencias operativas, en lugar de depender siempre de protocolos establecidos o de intervención de supervisores.

Finalmente, la observación sobre *mejorar la comunicación con otras áreas* amplía el entendimiento de los desafíos en comunicación efectiva. Mientras la evaluación cuantitativa medía la comunicación en términos generales, los comentarios cualitativos especifican que las dificultades se acentúan en la interacción con otros departamentos, lo que podría estar generando cuellos de botella en procesos interdepartamentales.

Estas respuestas cualitativas mostraron que problemas de orden físico y documental (técnicos) coexisten con dificultades actitudinales y comunicacionales (relacionales). La recurrencia de comentarios sobre actitud y comunicación interáreas sugiere que, más allá de las competencias individuales, podrían existir dinámicas grupales o culturales que requieren atención.

4.2.2.4. Conclusiones del área de almacén

El análisis integral del área de Almacén reveló un equipo con oportunidades significativas de mejora que, a su vez, impactarían positivamente en su eficiencia operativa y su contribución estratégica a la organización. Con un promedio general de 3.23 en competencias transversales, el departamento demuestra fortalezas notables en trabajo en equipo y responsabilidad, lo que configura una base sólida de colaboración y compromiso entre sus miembros.

Sin embargo, la evaluación detallada expuso desafíos críticos que requieren atención inmediata. La brecha entre competencias generales y específicas señaló que, mientras el equipo funciona adecuadamente en aspectos relacionales, enfrenta dificultades en tareas técnicas clave como la precisión en carga de información y el control de inventarios. Esta disparidad se ve reforzada por los comentarios cualitativos que destacan problemas de orden físico y documental, confirmando que los desafíos

operativos van más allá de lo meramente procedimental.

La comunicación efectiva emergió como un área crítica, particularmente en la interacción con otros departamentos. Esta limitación comunicacional, sumada a los puntajes moderados en resolución de problemas, sugiere que las incidencias operativas podrían estar siendo manejadas con menos eficacia de la deseable. Los comentarios sobre necesidad de mejorar la actitud añaden una capa adicional de complejidad, indicando posibles desafíos en clima laboral y disposición al cambio.

La discrepancia entre la autoevaluación y la evaluación externa, aunque moderada, refuerza la necesidad de implementar una cultura de feedback más robusta que permita alinear percepciones y desarrollar mayor conciencia del desempeño real. Esta brecha perceptual podría estar enmascarando oportunidades de desarrollo individual y colectivo.

Para transformar estos hallazgos en mejoras concretas, se recomienda un plan de acción que combine intervenciones técnicas y de relaciones entre personas. En el ámbito operativo, priorizar la implementación de sistemas de gestión de inventarios más robustos, protocolos estrictos de registro y auditorías periódicas. Paralelamente, se sugiere invertir en desarrollo de habilidades blandas mediante capacitaciones en comunicación asertiva, inteligencia emocional y técnicas de resolución creativa de problemas.

Dada la característica de la empresa analizada, el área de Almacén se encuentra en una posición estratégica para evolucionar de un centro meramente operativo a un departamento que agregue valor sustantivo a la cadena logística. Para lograrlo, deberá abordar simultáneamente sus desafíos técnicos (precisión, organización) y relacionales (comunicación, actitud), capitalizando sus fortalezas colaborativas como base para esta transformación.

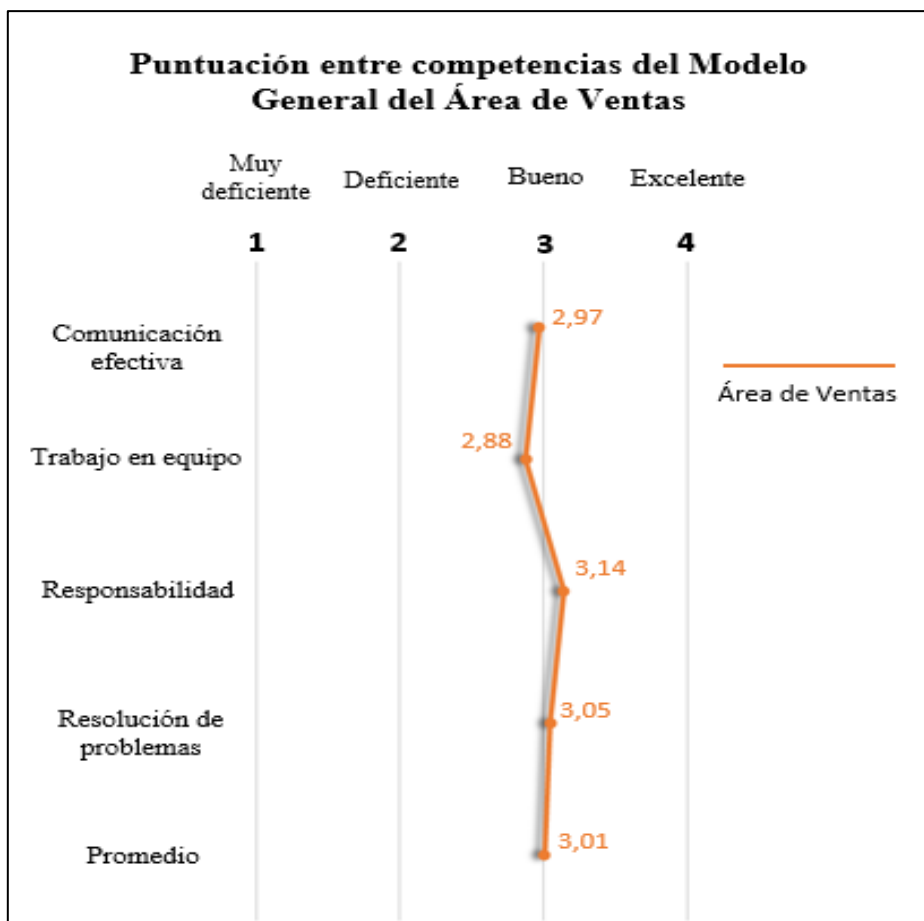
4.2.3. Área de ventas

El área de Ventas presentó un perfil de desempeño particular que requiere atención estratégica, con un promedio general de 3.01 sobre 4, posicionándose como el más bajo entre las áreas evaluadas. Este resultado global reveló desafíos importantes en competencias fundamentales para un equipo comercial, especialmente preocupantes en un departamento donde las habilidades interpersonales son críticas para el éxito organizacional

4.2.3.1. Evaluación del Modelo General

La competencia mejor evaluada fue la Responsabilidad, lo que indica que, pese a las dificultades, el equipo cumpliría con sus compromisos básicos. Sin embargo, los puntajes sobre la Comunicación Efectiva y el Trabajo en Equipo cayeron por debajo de 3, señalando áreas críticas que podrían estar limitando severamente su efectividad.

Ilustración 14: Comparación de puntuaciones entre competencias del Modelo General del Área de Ventas



Nota. El gráfico muestra la comparativa de las puntuaciones entre las competencias analizadas en el Modelo General en el área de Ventas.

La baja puntuación en Comunicación Efectiva es especialmente alarmante para un área comercial, donde habilidades como la escucha activa, la claridad en propuestas y la capacidad de persuasión son esenciales. Este resultado sugeriría posibles fallas en: la transmisión de información clave a clientes, la coordinación interna para cerrar ventas complejas o la capacidad de articular valor en la propuesta de productos.

El Trabajo en Equipo reflejó otra debilidad significativa, indicando posibles problemas de colaboración interna, como falta de sinergia entre miembros, competencia interna desleal o dificultades para alinear estrategias comerciales. Esta situación podría estar generando duplicación de esfuerzos, clientes desatendidos o pérdida de

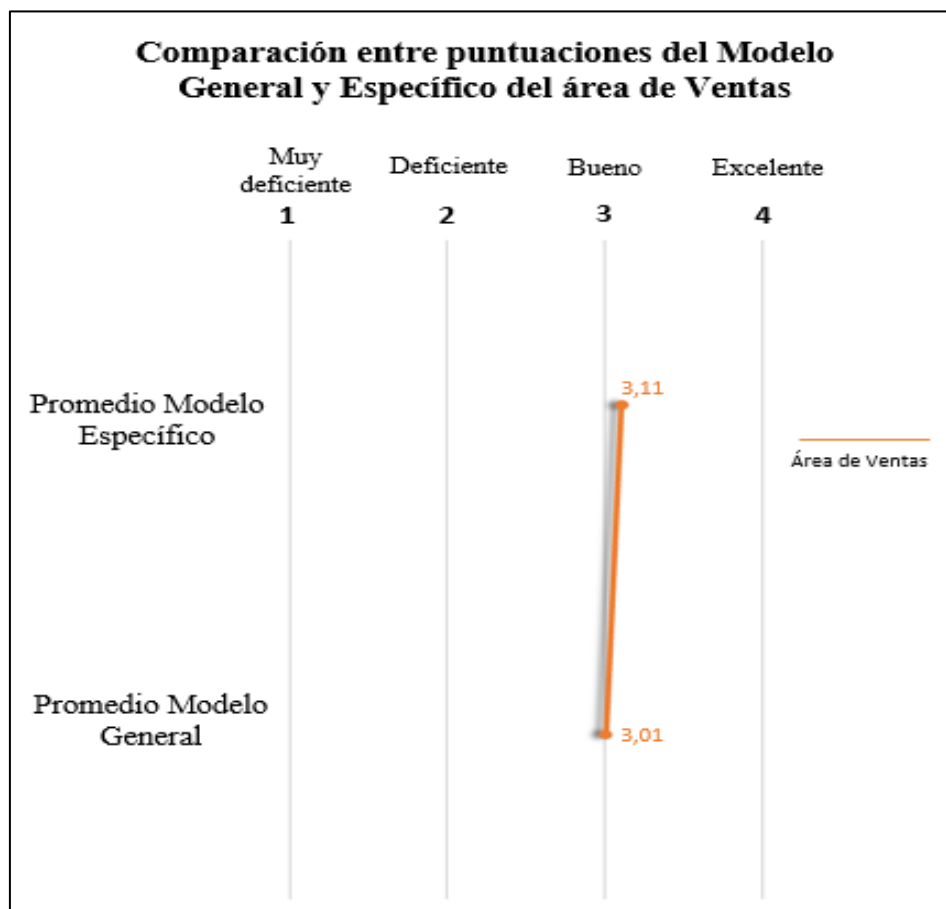
oportunidades cruzadas.

La Resolución de Problemas, aunque ligeramente superior al promedio, sigue siendo un punto de mejora, particularmente en un contexto donde los equipos comerciales deben manejar constantemente objeciones, negociaciones complejas y adaptarse a cambios en el mercado.

4.2.3.2. Comparación entre competencias del Modelo General y Específico

El análisis comparativo entre los modelos general y específico reveló una dinámica particular en el equipo de Ventas. Con un promedio de 3.11 en competencias específicas frente al 3.01 del modelo general, se evidenció que las habilidades técnicas comerciales superan levemente las competencias transversales. Esta diferencia, aunque moderada, resulta significativa al analizar su impacto en el desempeño comercial.

Ilustración 15: Comparación entre Modelo General y Específico del Área de Ventas



Nota. El gráfico muestra la comparación entre las puntuaciones globales del Modelo General y el Específico en el área de Ventas.

La brecha positiva a favor de las competencias específicas, sugirió que el equipo ha desarrollado mejor aquellas capacidades directamente vinculadas con su

función central, como pueden ser el manejo de herramientas comerciales, técnicas de negociación o conocimiento de productos. Sin embargo, esta ventaja técnica se ve limitada por las carencias en habilidades fundamentales como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que obtuvieron puntuaciones inferiores a 3 en el modelo general.

Este desequilibrio plantea un escenario donde los colaboradores podrían estar bien equipados para ejecutar procesos comerciales estandarizados, pero encuentran dificultades cuando se requiere adaptabilidad, coordinación entre áreas o construcción de relaciones a largo plazo con clientes. La superioridad de las competencias específicas pierde parte de su potencial al no estar respaldada por habilidades relacionales sólidas, que son cada vez más críticas en entornos comerciales complejos.

La situación contrasta con lo observado en otras áreas como Almacén, donde las competencias generales superaban a las específicas. En el caso de Ventas, esta inversión de la tendencia podría indicar un enfoque formativo que ha priorizado el desarrollo de habilidades duras por sobre las blandas, o bien que existen dinámicas internas que dificultan la aplicación efectiva de las competencias técnicas cuando se requiere colaboración o comunicación sofisticada.

Esto señala la necesidad de implementar estrategias de desarrollo que equilibren ambos tipos de competencias, asegurando que las capacidades técnicas del equipo puedan expresarse plenamente a través de una base sólida de habilidades interpersonales.

4.2.3.3. Análisis del desempeño de los vendedores en mostrador

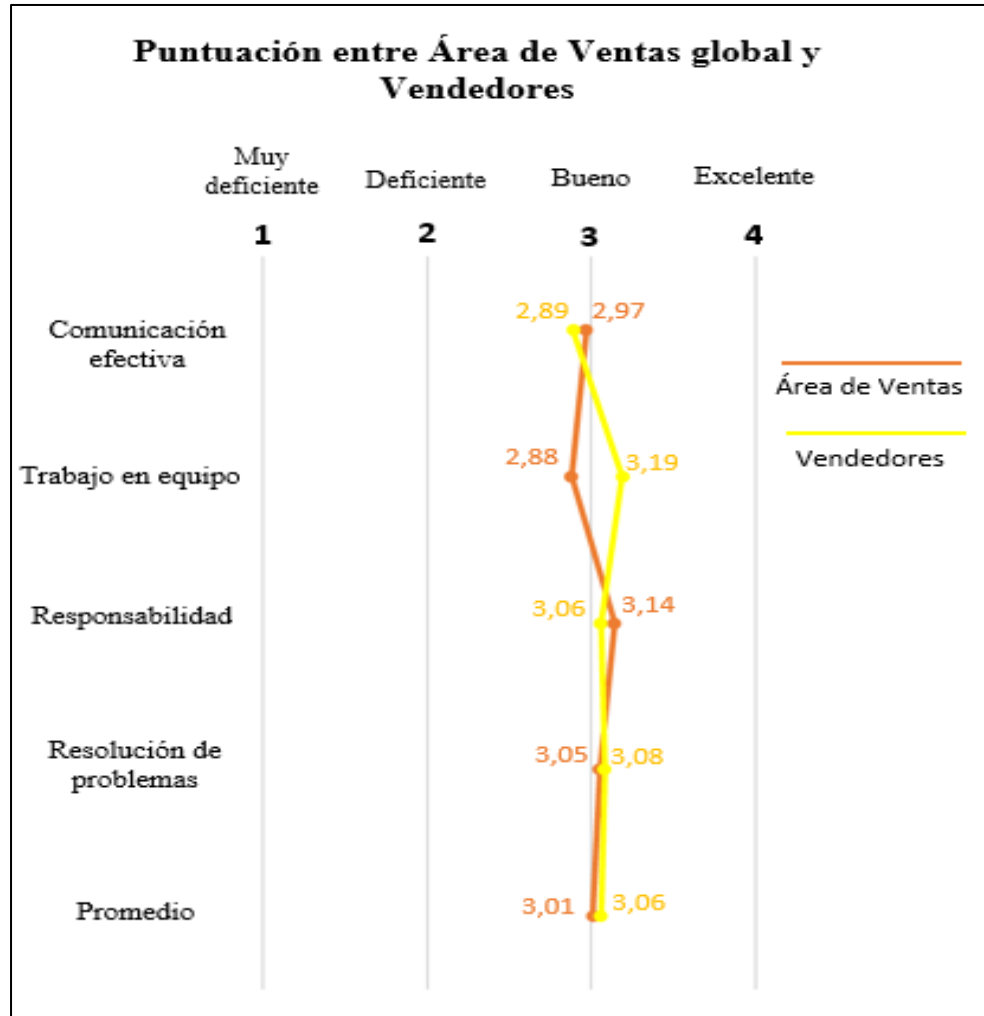
El grupo de vendedores de mostrador, actores clave en la operación comercial de la empresa, presentaron un perfil de desempeño con particularidades significativas que merecen atención especial. Con un promedio general de 3.06 y específico de 3.17, estos colaboradores mostraron un patrón similar al del área de Ventas en su conjunto, pero con matices importantes que surgen al analizarlos como grupo diferenciado.

La agrupación específica de estos empleados para su evaluación resulta particularmente relevante por su rol estratégico como interfaz directa con los clientes. Son ellos quienes materializan diariamente la propuesta de valor de la empresa y representan el primer eslabón en la cadena de experiencia del cliente. Esta posición crítica hace que sus competencias trasciendan lo individual para convertirse en factores determinantes del desempeño organizacional.

En el modelo general, destacó el Trabajo en Equipo como su mayor fortaleza,

superando incluso el promedio del área de Ventas. Este resultado sugirió una buena dinámica colaborativa entre los vendedores, probablemente desarrollada por la necesidad de coordinación constante que exige la atención al público.

Ilustración 16: Comparación de puntuaciones entre vendedores en mostrador y el Área de Ventas global



Nota. La figura muestra la comparación en las puntuaciones del Modelo General de los vendedores en mostrador con las del área de Ventas Global.

Sin embargo, la Comunicación Efectiva se mantuvo como punto débil, situación especialmente preocupante considerando que esta competencia es fundamental para su función principal de interacción con clientes.

La brecha entre el modelo general y específico confirmó la tendencia observada en el área comercial completa, donde las habilidades técnicas superan a las transversales. En el caso de los vendedores de mostrador, esta diferencia podría explicarse por la naturaleza de su trabajo: mientras dominan los procesos operativos de venta (competencia específica), podrían estar descuidando aspectos como la comunicación

asertiva o la personalización de la atención.

Los resultados en Responsabilidad y Resolución de Problemas se mantuvieron en el rango promedio, lo que indicaría un cumplimiento aceptable de sus funciones básicas, pero con margen para mejorar en el manejo de situaciones complejas o imprevistas con clientes.

La evaluación diferenciada de este grupo ha permitido identificar que, si bien comparten tendencias con el área de Ventas en general, presentan particularidades derivadas de su exposición constante al cliente final. Esto refuerza la importancia de analizarlos como colectivo específico, ya que sus fortalezas y debilidades impactan directamente en indicadores clave como satisfacción cliente, ventas recurrentes y reputación de marca.

Las intervenciones diseñadas para este grupo deberían centrarse en su capacidad de trabajo en equipo mientras abordan sus limitaciones en comunicación, creando así un perfil de vendedor más completo que pueda convertir cada interacción en una oportunidad para fortalecer la relación con el cliente y generar ventas consistentes.

4.2.3.3.1. Análisis de respuestas cualitativas de los clientes sobre los vendedores en mostrador

Las respuestas cualitativas de los clientes revelaron un mapa claro de prioridades que todo vendedor de mostrador debe considerar para garantizar una experiencia de compra satisfactoria.

En primer lugar, la buena atención del vendedor emergió como el factor más valorado, lo que refuerza la importancia crítica de las habilidades interpersonales en este rol. Los clientes buscan no solo eficiencia transaccional, sino un trato cálido, empático y personalizado que transforme la compra en una experiencia positiva.

En segundo término, los precios accesibles aparecieron como elemento decisivo, aunque este aspecto escapa al control directo del vendedor. Sin embargo, este dato es valioso porque sugiere que los vendedores deben estar preparados para articular el valor de los productos y justificar posibles diferencias de precio frente a la competencia.

La disponibilidad de stock se configuró como el tercer pilar de la satisfacción del cliente, destacando la necesidad de que los vendedores conozcan en profundidad el inventario y sean capaces de gestionar expectativas cuando los productos no estén disponibles, ofreciendo alternativas o soluciones creativas.

Ilustración 17: Respuestas cualitativas sobre los vendedores en mostrador



Nota. El gráfico muestra las palabras y/o frases más frecuentadas en las respuestas de los clientes sobre la atención en mostrador. Generado online desde Wooclap (<https://www.wooclap.com/es/generador-de-nube-de-palabras/>)

Factores como la estética del local comercial y la presentación del vendedor, aunque mencionados, aparecieron como elementos secundarios en la decisión de compra. Esto indicaría que mientras el entorno físico es importante, no compensa deficiencias en los aspectos fundamentales de atención, precio y disponibilidad.

4.2.3.3.2. Conclusiones

Al cruzar los hallazgos cualitativos de las preferencias de los clientes con los resultados cuantitativos de evaluación del personal de mostrador, se reveló una paradoja crítica para la estrategia comercial. Por un lado, los clientes identificaron claramente la buena atención del vendedor como el factor más valorado en su experiencia de compra, seguido de precios accesibles y disponibilidad de stock. Sin embargo, el análisis competencial mostró que estos mismos vendedores presentan su mayor debilidad precisamente en Comunicación Efectiva (2.89), la habilidad fundamental para proporcionar esa atención de calidad que los clientes demandan.

Esta contradicción se agrava al considerar que los vendedores mostraron mejores resultados en competencias técnicas (3.17) que en habilidades relacionales, dominando procesos operativos, pero fallando en la personalización del servicio. Mientras los clientes buscan interacciones significativas, los evaluadores observan dificultades en comunicación asertiva y manejo de objeciones, precisamente las

habilidades que transformarían una transacción rutinaria en una experiencia memorable.

El buen desempeño en Trabajo en Equipo (3.19) indicó que los vendedores colaboran bien internamente, pero esta fortaleza no se traduce completamente en la atención al cliente. Existe una desconexión preocupante entre su capacidad para coordinarse con colegas y su efectividad para conectar con compradores, sugiriendo que los protocolos internos no están optimizados para priorizar la experiencia del cliente final.

La importancia que los clientes dan a la disponibilidad de stock encuentra correlato en el dominio de competencias específicas por parte de los vendedores, pero nuevamente surge el problema de comunicación: pueden conocer el inventario, pero no siempre logran transmitir esa información de manera oportuna y proactiva al cliente.

La coherencia entre estos hallazgos refuerza la urgencia de intervenciones focalizadas. Mientras los datos cuantitativos muestran dónde están las debilidades competenciales, los cualitativos revelan por qué importan. La organización tiene la oportunidad de convertir esta paradoja en ventaja competitiva, transformando a sus vendedores de mostrador de ejecutores transaccionales a arquitectos de experiencias comerciales memorables. El camino pasa por cerrar la brecha entre lo que los clientes esperan y lo que los vendedores actualmente ofrecen, haciendo de la comunicación efectiva no solo una competencia evaluada, sino el pilar de la propuesta de valor al cliente.

4.2.3.4. Análisis del desempeño de los viajantes mayoristas

El equipo de vendedores viajantes, otra pieza fundamental en la expansión comercial de la organización, mostró un desempeño preocupante que requiere atención inmediata. Con un promedio general de 2.75 y específico de 2.80, estos resultados representaron los más bajos de toda la evaluación, situación especialmente crítica considerando la autonomía y responsabilidad que caracterizan sus funciones.

4.2.3.4.1. Competencias Generales de los viajantes mayoristas

El modelo general reveló debilidades sistémicas, con todos los indicadores por debajo del umbral de 3. La Comunicación Efectiva, competencia vital para su rol, apareció como su mayor desafío, afectando probablemente su capacidad para transmitir propuestas de valor y mantener diálogos productivos con clientes. El Trabajo en Equipo se configuró como su punto más frágil, reflejando el aislamiento operativo característico de su función móvil.

Los resultados en Responsabilidad y Resolución de Problemas completaron un panorama alarmante, particularmente cuando se contrastan con las exigencias específicas de su rol. Esta incoherencia entre lo requerido y lo evaluado señala un desajuste potencial entre las expectativas organizacionales y las capacidades reales del equipo.

4.2.3.4.2. Competencias Específicas de los viajantes mayoristas

Al incorporar las competencias técnicas propias de su función, el análisis adquirió mayor profundidad:

En *Atención al Cliente*, los resultados reflejaron dificultades para construir relaciones comerciales sólidas, coincidiendo con los bajos puntajes en comunicación. Esta dualidad sugirió que los viajantes podrían estar fallando tanto en el aspecto humano como en el técnico de la interacción comercial.

La *Organización y Gestión del Proceso de Ventas* mostró falencias que explican en parte los pobres resultados generales. Como gestores autónomos del ciclo comercial completo, esta carencia impacta directamente en la efectividad de sus rutas y en la optimización de sus visitas.

En *Gestión de Cobranzas y Rendiciones*, los problemas de responsabilidad se vuelven operativos, pudiendo traducirse en demoras, inconsistencias documentales o falta de seguimiento.

La *Responsabilidad y Cuidado del Vehículo*, particularmente reveladora, evidenció que las dificultades de compromiso se extienden incluso al manejo de los recursos de la empresa, mostrando una desconexión con los valores de la misma.

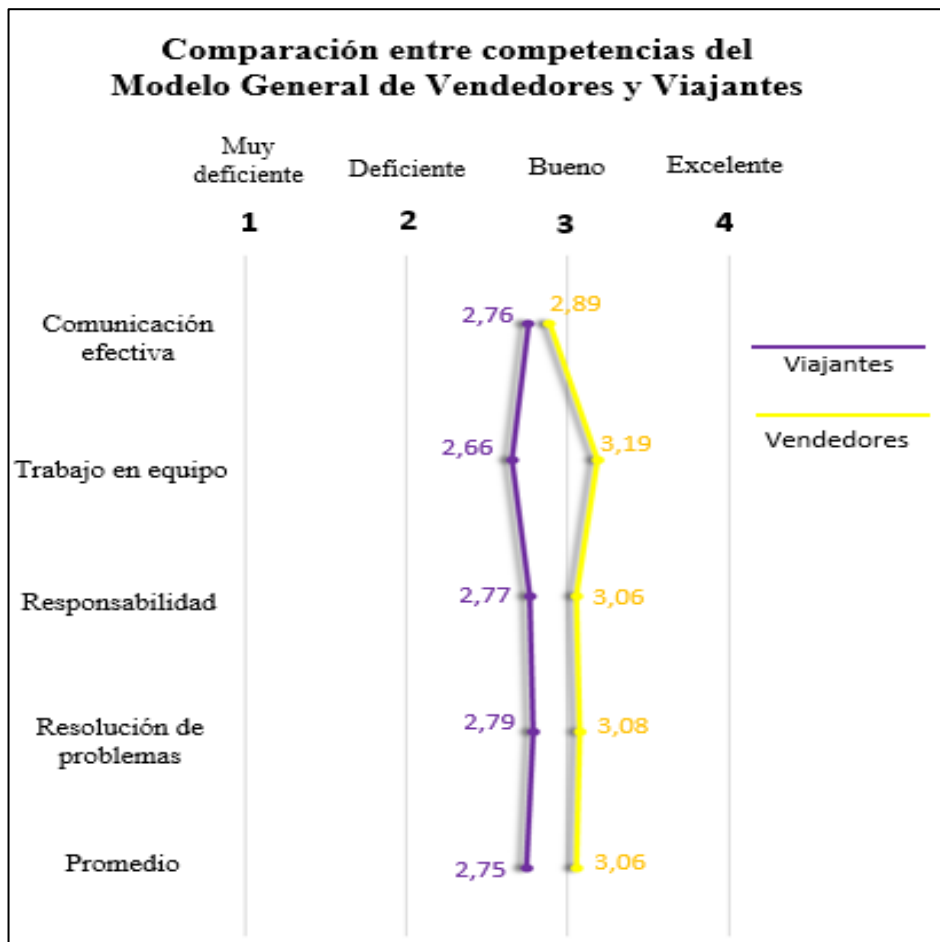
4.2.3.4.3. Comparación entre vendedores en mostrador y vendedores viajantes

Al contrastar ambos grupos comerciales, se revelaron diferencias sustanciales en su perfil. Los vendedores de mostrador superan consistentemente a los viajantes en las competencias evaluadas, destacando especialmente en Trabajo en Equipo y la Responsabilidad. Esta brecha señaló que los equipos fijos han desarrollado mejores dinámicas colaborativas y sentido de compromiso, probablemente favorecidos por la supervisión directa y el trabajo en entorno controlado.

En la Comunicación Efectiva, ambos grupos mostraron dificultades, pero con implicancias distintas: mientras los primeros fallan principalmente en interacciones cara

a cara con clientes, los segundos arrastran este déficit a un contexto comercial más complejo que requiere manejo autónomo de relaciones.

Ilustración 18: Comparación de puntuaciones en competencias generales entre Viajantes y Vendedores en mostrador



Nota. La figura muestra la comparación en las puntuaciones del Modelo General de los Vendedores Viajantes con las de los Vendedores en Mostrador.

Las competencias específicas revelaron contrastes aún más marcados. Los viajantes mostraron un desempeño técnico significativamente inferior al de mostrador, especialmente preocupante en áreas críticas como Gestión de Cobranzas y Organización de Rutas.

Esta disparidad sugeriría que los problemas de los viajantes van más allá de lo relacional, afectando competencias operativas esenciales para su función.

4.2.3.4.4. Conclusiones

Los resultados de la evaluación revelaron que los vendedores viajantes enfrentan desafíos críticos que requieren atención inmediata por su impacto estratégico en la operación comercial. Este grupo presentó deficiencias generalizadas en todas las

competencias clave, con brechas particularmente preocupantes en aspectos fundamentales como la organización de rutas, la gestión de cobranzas y el cuidado de recursos corporativos. Su desempeño no solo fue inferior al de los vendedores de mostrador, sino que mostró debilidades más pronunciadas en exactamente aquellas habilidades que son esenciales para su función autónoma y móvil.

La comparación con otros equipos comerciales evidenció que los problemas del área de ventas se intensifican significativamente en el personal ambulante. Mientras los vendedores de mostrador mostraron capacidades aceptables de trabajo en equipo y responsabilidad básica, los viajantes fallaron precisamente en los aspectos que deberían ser sus fortalezas: autonomía, comunicación efectiva en condiciones desafiantes y gestión proactiva de relaciones comerciales.

Esta situación genera riesgos operativos para la organización, desde potenciales pérdidas financieras por mala gestión de cobranzas hasta daños en la relación con clientes clave. El aislamiento inherente a su función parece agravar las dificultades, requiriendo soluciones específicas que van más allá de las capacitaciones estándar.

La transformación de este equipo debe convertirse en prioridad comercial, mediante un programa integral que combine formación técnica especializada, sistemas de acompañamiento remoto y redefinición de procesos adaptados a su realidad móvil.

4.2.4. Análisis de los encargados de las principales áreas de la organización

Los resultados de evaluación para los encargados de áreas mostraron un perfil de desempeño sólido, con promedios generales y específicos que superan significativamente a los demás grupos evaluados. Este desempeño superior resulta particularmente relevante considerando el rol estratégico que cumplen como eslabón entre la dirección y los equipos operativos.

4.2.4.1. Análisis del modelo general

En el modelo general, los encargados destacaron especialmente sus competencias relacionales. El Trabajo en Equipo apareció como su mayor fortaleza, seguido de cerca por Responsabilidad, lo que configura un perfil de líderes colaborativos y confiables. Estos resultados sugieren que han logrado construir relaciones efectivas con sus equipos y pares, generando climas laborales positivos en sus áreas.

La Comunicación Efectiva, aunque superó claramente los promedios de otros

grupos, se mantuvo como su competencia relacional más baja, indicando oportunidades para mejorar en aspectos como claridad de instrucciones o comunicación ascendente. La Resolución de Problemas, si bien aceptable, representó su punto más débil, lo que podría limitar su capacidad para manejar situaciones complejas o cambios organizacionales significativos.

Con respecto a competencias específicas, la sólida valoración del Liderazgo reflejó la capacidad que poseen los encargados de área para guiar equipos y tomar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales. Este buen desempeño explicó en parte los altos puntajes en trabajo en equipo del modelo general, mostrando coherencia entre su habilidad para dirigir y los resultados colaborativos que obtienen.

La Escucha Activa, competencia fundamental para su función de puente entre la dirección y los equipos operativos, completó el círculo de una comunicación efectiva bidireccional.

Con respecto al Desarrollo de Talentos, los encargados mostraron una clara comprensión de su rol como formadores, aspecto crítico para la sostenibilidad organizacional. Esta competencia se relaciona directamente con su capacidad para identificar potenciales, delegar adecuadamente y proporcionar oportunidades de crecimiento a sus equipos.

La Optimización del Desempeño también emergió como el componente que integra todas las demás competencias, demostrando su habilidad para traducir estrategias en resultados concretos. Este aspecto particular reveló que no solo gestionan bien los procesos, sino que buscan continuamente mejorar los estándares de sus áreas.

4.2.4.2. Análisis de respuestas cualitativas

Los comentarios cualitativos recibidos sobre los encargados de área revelaron que, si bien no contradicen los buenos resultados cuantitativos, sí matizan y profundizan el entendimiento de su desempeño.

Estas observaciones apuntaron a brechas específicas en su liderazgo que, de ser abordadas, podrían llevar su gestión de buena a excelente.

El llamado a *mejorar la actitud en el día a día* apareció como un hallazgo revelador, especialmente contrastando con los altos puntajes en responsabilidad y trabajo en equipo. Este comentario sugirió que, pese a su profesionalismo demostrado, podrían existir percepciones sobre su forma de relacionarse que afectan su liderazgo, ya sea en términos de apertura al diálogo, flexibilidad o manejo de situaciones de tensión.

Ilustración 19: Respuestas cualitativas sobre los encargados de áreas



Nota. El gráfico muestra las palabras y/o frases más frecuentadas en las respuestas acerca de los encargados de área de la empresa. Generado online desde Wooclap (<https://www.wooclap.com/es/generador-de-nube-de-palabras/>)

La solicitud de *mejorar la comunicación entre áreas y con subordinados* confirmó lo detectado en los resultados cuantitativos, donde la comunicación efectiva fue su competencia general más baja. Los comentarios cualitativos añadieron que este desafío se manifiesta particularmente en dos dimensiones: la coordinación horizontal con otros departamentos y la transmisión de información hacia sus equipos. Esto podría estar generando falta de alineación en la ejecución de la estrategia organizacional.

El pedido de reforzar el *trabajo en equipo* resultó paradójico frente a su alto puntaje cuantitativo, lo que indica que mientras colaboran bien a nivel general, podrían estar fallando en aspectos específicos como distribución equitativa de cargas, reconocimiento de contribuciones o integración real de perspectivas diversas.

La observación sobre *mayor claridad en las tareas* completó el panorama, sugiriendo que sus equipos podrían estar recibiendo instrucciones ambiguas o poco estructuradas, lo que impactaría en la ejecución eficiente. Esto se relaciona directamente con los desafíos comunicacionales ya identificados.

4.2.4.3. Conclusiones de los encargados de área

Los encargados de área emergieron como el activo humano más valioso de la

organización, mostrando un perfil competencial balanceado que los posiciona como pilares estratégicos para cualquier proceso de transformación. Su sólido desempeño tanto en habilidades técnicas como transversales demostró su capacidad para armonizar la ejecución operativa con la gestión de equipos, estableciendo estándares de desempeño que deberían servir como referencia para el resto de la organización.

Sin embargo, el análisis cualitativo reveló oportunidades de mejora que, de abordarse, podrían llevar su liderazgo a niveles de excelencia.

Las observaciones sobre necesidad de mejorar actitud, comunicación entre áreas, trabajo en equipo y claridad en tareas señalaron que, pese a su competencia técnica demostrada, existen brechas en las habilidades relacionales avanzadas requeridas para los siguientes niveles de responsabilidad.

CAPÍTULO 5: RECOMENDACIONES Y PLAN DE MEJORA

5.1. Recomendaciones

Si bien existen bases sólidas de compromiso y competencia entre los miembros de la organización, optimizar ciertas habilidades y procesos es crucial para elevar el desempeño organizacional a un nivel superior.

Para el área de Administración, a pesar de su solidez y confiabilidad, se observa una clara oportunidad para potenciar su impacto. Es fundamental implementar programas de capacitación que se centren en la comunicación asertiva, incluyendo técnicas para la formulación de mensajes claros y la práctica de la escucha activa. Asimismo, considero valioso introducir talleres de inteligencia emocional, enfocados en el autoconocimiento y la gestión de relaciones interpersonales, para complementar su ya destacada colaboración con una mayor capacidad de inspiración y empatía. En el ámbito operativo, un diagnóstico profundo de los procesos de organización de documentos es imperativo, con el fin de identificar oportunidades para la implementación de herramientas digitales o el rediseño de flujos de trabajo que optimicen la eficiencia y la accesibilidad de la información.

En el área de Almacén, que muestra un desempeño equilibrado, la clave reside en fortalecer sus competencias técnicas y relacionales. Sería acorde aplicar un programa de mejora continua que incluya capacitaciones específicas en sistemas de gestión de inventarios y procesos de control de calidad, junto con el establecimiento de protocolos más estrictos para la carga de información y la realización de auditorías periódicas. Paralelamente, es vital invertir en el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación asertiva y la resolución creativa de problemas, para mejorar la interacción con otras áreas y la agilidad ante imprevistos. La discrepancia entre la autoevaluación y la percepción externa también demanda una cultura de feedback más robusta, que permita a los trabajadores tener una visión más objetiva de su desempeño y de las expectativas de su entorno.

El área de Ventas, particularmente el grupo de vendedores de mostrador, presenta una paradoja que requiere una intervención estratégica inmediata. A pesar de su dominio de las competencias técnicas, sus debilidades en comunicación efectiva contrastan con la alta valoración que los clientes otorgan a una buena atención. Por ello, es crucial diseñar intervenciones focalizadas en el desarrollo de habilidades relacionales,

que permitan a los vendedores transformar las interacciones transaccionales en experiencias comerciales memorables. Esto implica capacitaciones en escucha activa, claridad en las propuestas, persuasión y, sobre todo, en la personalización del servicio.

En cuanto a los vendedores viajantes mayoristas, sus resultados preocupantes exigen una atención prioritaria y un programa integral de transformación. Dada la naturaleza autónoma y móvil de su función, se recomienda una formación técnica especializada que aborde sus falencias en la organización de rutas, la gestión de cobranzas y el cuidado de recursos de la empresa. Además, es esencial implementar sistemas de acompañamiento remoto que mitiguen el aislamiento operativo y fortalezcan su comunicación efectiva en condiciones desafiantes. La redefinición de procesos adaptados a su realidad móvil es fundamental para alinear sus capacidades con las expectativas organizacionales y asegurar una gestión proactiva de las relaciones comerciales, convirtiendo la transformación de este equipo en una prioridad comercial para la organización.

Finalmente, los encargados de las principales áreas, si bien son el activo humano más valioso de la organización y un pilar estratégico, aún tienen margen para elevar su liderazgo a niveles de excelencia. Aunque destacan en trabajo en equipo y responsabilidad, es importante mejorar la claridad en la delegación de tareas y fortalecer la comunicación ascendente y transversal, para asegurar una alineación estratégica en toda la organización. Los comentarios cualitativos sugieren la necesidad de cultivar un liderazgo más inspirador, abordando aspectos de actitud, flexibilidad y manejo de situaciones de tensión. Recomiendo planes de desarrollo diferenciados que, partiendo de sus sólidas bases, potencien sus habilidades relacionales avanzadas y su inteligencia emocional, permitiéndoles no solo gestionar bien sus procesos, sino también inspirar y guiar a sus equipos hacia un desempeño sobresaliente y un aporte estratégico significativo para la empresa.

En síntesis, la empresa tiene la oportunidad de escalar sus estándares de desempeño mediante la implementación coordinada de estas recomendaciones. Esto implica una inversión continua en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas, la optimización de procesos internos y el fomento de una cultura de feedback transparente y constructiva en todos los niveles. Al abordar estas áreas de mejora de manera sistemática, la organización no solo consolidará sus fortalezas, sino que también se posicionará estratégicamente para un crecimiento sostenido y una mayor competitividad en el mercado.

5.2. Plan de mejora

Tabla 4: Plan de mejora propuesto

Hallazgo	Actividad	Objetivo	Beneficios	Sector pertinente	Responsable	Tiempo necesario	Costo estimado
Desempeño preocupante y aislamiento operativo	Implementar un programa de transformación integral con formación técnica especializada	Alinear las habilidades del equipo con las expectativas de la organización	Mitigar riesgos operacionales y fortalecer la relación con clientes clave	Vendedores viajantes	Responsable de Venta Mayorista	6 meses	\$ 900.000
Comunicación ineficaz y brecha en la autopercepción	Implementar capacitaciones en comunicación asertiva y talleres de inteligencia emocional	Mejorar la fluidez de la información y la capacidad de relación del equipo	Habilitar al equipo para manejar situaciones no rutinarias y aportar valor estratégico	Administración	Gerente de Administración	3 meses	\$ 450.000
Desconexión entre habilidades relacionales y expectativas del cliente	Diseñar capacitaciones focalizadas en escucha activa, persuasión y personalización del servicio	Transformar interacciones transaccionales en relaciones comerciales duraderas	Convertir la "buena atención" percibida por los clientes en una ventaja competitiva sostenible	Vendedores de mostrador	Responsable de Venta Minorista	6 meses	\$ 1.200.000
Costo total plan de mejora							\$ 2.550.000

Este plan de mejoras se centra en las tres áreas de intervención más relevantes, ya que abordan las deficiencias más críticas para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. El costo total estimado para la implementación de estas iniciativas es de \$2.550.000 (expresado en pesos argentinos), y el tiempo total estimado sería de 6 meses, lo que podría variar dependiendo la planificación específica que se aplique en cada caso.

Para la ejecución de cada actividad, se ha asignado un responsable principal. Sin embargo, para garantizar el éxito y la alineación estratégica, se podrían considerar opciones adicionales.

El plan de transformación para los vendedores viajantes, dada su relevancia y costo, podría ser liderado conjuntamente por el responsable de Venta Mayorista con la supervisión de la Dirección de la empresa, para asegurar que los objetivos del programa estén alineados con la estrategia comercial.

Las capacitaciones en comunicación y talleres de inteligencia emocional para el área de Administración pueden ser dirigidas por el Gerente de Administración, quien podría contar con el apoyo de un consultor externo especializado en recursos humanos o psicología organizacional para el diseño e impartición de los talleres.

Por último, las capacitaciones en habilidades relacionales para los vendedores de mostrador serían responsabilidad del responsable de Venta Minorista, que también podría trabajar en conjunto con un consultor externo especialista en gestión de ventas para diseñar un plan de formación que se ajuste a las necesidades específicas de la

atención en el salón de ventas.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN GENERAL

El proceso de evaluación de desempeño ha demostrado ser un ejercicio valioso y revelador, con un notable compromiso de los participantes. El análisis final de los resultados proporciona una hoja de ruta clara para la transformación de Accesorios Zona Centro. En este marco, se puede afirmar que los objetivos específicos del proyecto se cumplieron satisfactoriamente. Se relevaron las principales teorías y modelos de evaluación, como la metodología de 360 grados, que sirvieron de base para el estudio.

Asimismo, se lograron identificar las competencias clave a evaluar en la organización a través del análisis del organigrama y los aportes de los jefes de área. Posteriormente, se diseñó un modelo de evaluación 360 grados personalizado, con cuestionarios adaptados a las particularidades de cada puesto y una escala de valoración definida. Este modelo fue aplicado de manera efectiva, mediante encuestas físicas y formularios online, garantizando la confidencialidad de las respuestas. Finalmente, se analizaron los resultados obtenidos del modelo de evaluación, lo que permitió generar un diagnóstico detallado de cada área y la identificación de fortalezas y debilidades.

Esta investigación se sustentó en un marco teórico que posiciona a la evaluación por competencias como una herramienta fundamental para la gestión estratégica del talento humano. Basado en los postulados de McClelland (1973) y Spencer & Spencer (1993), se adoptó el modelo del iceberg, el cual permite evaluar no solo las habilidades visibles, sino también aquellas subyacentes, como motivos, rasgos y autopercepción. La elección metodológica de la evaluación 360 grados, ampliamente respaldada por autores como Fleenor & Prince (1997) y Smither et al. (2005), se justificó por su capacidad para reducir el sesgo del evaluador único y proporcionar una visión integral y multifuente del desempeño, fomentando una cultura de retroalimentación transparente y alineada con los valores organizacionales.

La realización de la evaluación de desempeño de 360 grados basada en competencias permitió obtener una visión profunda del entramado organizacional. Si bien las actividades se desarrollaron conforme al cronograma inicial, la duración efectiva superó las expectativas. Esta extensión se debió a diversos factores inherentes al contexto empresarial, como los tiempos internos de la empresa y la dificultad de coordinar reuniones para definir cuestiones relevantes de la evaluación. No obstante, un aspecto sumamente gratificante y digno de destacar fue el notable compromiso de los participantes. Su disposición para completar las encuestas y, en particular, para ofrecer valiosas interpretaciones cualitativas, superó las expectativas iniciales. Esto podría

considerarse como un reflejo directo de la confianza que se logró generar y de la efectiva comunicación sobre el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas, lo que propició una mayor apertura y predisposición.

El análisis integral de las áreas evaluadas reveló un panorama organizacional con fortalezas destacables y oportunidades claras de mejora. En particular, los encargados de área se consolidan como el grupo más competente que se observó. Su desempeño sobresale en liderazgo, desarrollo de talentos y optimización del rendimiento general. Sin embargo, los comentarios cualitativos sugirieron que aún existen oportunidades para potenciar su impacto: resulta crucial mejorar la claridad en la delegación de tareas, fortalecer la comunicación tanto ascendente como transversal, y fomentar un estilo de liderazgo aún más inspirador. Su perfil equilibrado los posiciona estratégicamente como agentes clave para impulsar la transformación organizacional, siempre y cuando se aborden sus brechas en inteligencia emocional.

Por otro lado, el área de Administración se presenta como un equipo sólido y confiable. Su desempeño general es satisfactorio, con un notable dominio de las competencias técnicas inherentes a sus funciones. No obstante, el análisis identificó debilidades significativas en la comunicación efectiva y en la resolución de problemas, aspectos que limitan su potencial estratégico, especialmente en la coordinación interdepartamental. La disparidad observada entre las autoevaluaciones y las evaluaciones externas subraya, además, la necesidad imperiosa de fortalecer una cultura de feedback constructivo, lo que permitiría una percepción más objetiva tanto del desempeño individual como del colectivo.

En cuanto al área de Almacén, se observó un desempeño equilibrado. Su principal fortaleza reside en el trabajo en equipo, un activo valioso. Sin embargo, enfrentan desafíos críticos en la precisión operativa y en la gestión documental. Los comentarios cualitativos recabados resaltan problemas de orden físico y de comunicación interdepartamental, lo que lleva a sugerir una estandarización de sus procesos. La brecha entre su competencia técnica y sus habilidades relacionales, sumada a las discrepancias en la autopercepción, indica que las mejoras deben ser abordadas desde una doble perspectiva: tanto en los aspectos operativos como en las dinámicas grupales, capitalizando su espíritu colaborativo para optimizar la eficiencia logística.

Finalmente, el área de Ventas arrojó los resultados que resultaron más preocupantes. A pesar de un desempeño aceptable en competencias técnicas, se evidenciaron deficiencias críticas en comunicación efectiva y trabajo en equipo. Esta

brecha fue particularmente notoria en el caso de los vendedores viajantes, cuyo aislamiento operativo pareció exacerbar las dificultades en la gestión autónoma y en el cumplimiento de responsabilidades clave, como las cobranzas y el cuidado de los recursos. La paradoja entre las expectativas de los clientes, quienes priorizan una buena atención, y las limitaciones comunicacionales de los vendedores, revela un desajuste estratégico que requiere una intervención inmediata.

En síntesis, este estudio no solo ofrece un diagnóstico situacional, sino que valida empíricamente la aplicabilidad de los modelos teóricos de gestión por competencias y evaluación 360 grados en el contexto específico de una pyme familiar argentina del sector autopartista. Los resultados obtenidos demuestran que la implementación de estas herramientas, lejos de ser una mera formalidad académica, proporciona información relevante y objetiva para profesionalizar la gestión del talento, confirmando su valor como impulsor para la transición de una gestión informal hacia una organización ágil y competitiva.

Mirando hacia el futuro, y con base en esta vivencia, en caso de replicarse una evaluación de 360 grados, se optaría por enfocarse en áreas específicas en lugar de la totalidad de la empresa. En este Plan de Prácticas, el tiempo asignado para evaluar a todo el personal resultó ser limitado, y se considera que una aproximación más focalizada habría enriquecido aún más los hallazgos.

[degree-feedback-in-organizations.pdf](#)

Health Equity and Social Justice. (2023). Challenges and success factors of 360-degree feedback implementation. *Health Equity and Social Justice*. <https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/article/view/1006/794>

International Association of Religion Journalists. (2023). Organizational competency development and its impact on organizational performance. *IAR Journal of Business Management*. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/article/view/280078>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to create a high-performance organization. *Human Resource Management*, 41(3), 309-322. <https://doi.org/10.1002/hrm.10043>

S&P Global Inc. (2023). Automotive aftermarket industry trends 2025: Key insights. S&P Global. <https://www.spglobal.com/automotive-insights/en/blogs/automotive-aftermarket-industry-trends-2025>

Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66. https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2005.514_1.X

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

Vorecol. (2024). Ejemplos de empresas exitosas que implementaron la evaluación de 360 grados y sus resultados. <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-ejemplos-de-empresas-exitosas-que-implementaron-la-evaluacion-de-360-grados-y-sus-resultados-187626>

ANEXOS

Anexo A: Modelos de evaluación

Ilustración 20

Modelo de evaluación Operador de Cobranzas

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR				
Gestiona eficientemente las cuentas por cobrar, asegurando el seguimiento oportuno de las deudas				
Mantiene un control riguroso de los plazos de cobro y las cuentas pendientes				
Cumple con los objetivos propuestos sobre tolerancia en la mora				
CIERRE DE CAJA Y DEPÓSITOS				
Realiza los cierres de caja sin errores				
Demuestra confiabilidad al depositar dinero o equivalentes en el banco				
Es ordenado /a y seguro /a cuando maneja dinero o equivalentes				
CONOCIMIENTO DE NORMAS LEGALES				
Conoce las normativas legales relacionadas con cobranzas y se asegura de cumplirlas en todas las gestiones				
Está al tanto de las leyes de protección al consumidor y se asegura de que las cobranzas se realicen de acuerdo con ellas				
Busca alternativas para resolver problemas financieros con clientes sin afectar la relación comercial				
ORGANIZACION Y MANEJO DE DOCUMENTOS				
Controla y clasifica las facturas/tickets de forma eficiente, estando disponibles al momento que se solicitan				
Archiva lo necesario por posibles controversias y elimina documentación obsoleta o con "remota" probabilidad de requerirse				
Envía las facturas con orden propia a los seguros en tiempo y forma				

Ilustración 21**Modelo de evaluación Encargado comercial**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
LIDERAZGO				
Inspira y motiva al equipo para alcanzar metas comunes				
Fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo				
Lidera con el ejemplo y genera confianza en su equipo				
ESCUCHA ACTIVA				
Presta atención a las necesidades y opiniones de los demás				
Responde de manera adecuada a las inquietudes del equipo				
Promueve un entorno donde las ideas y comentarios sean bienvenidos				
DESARROLLO DE TALENTOS				
Identifica y promueve oportunidades de crecimiento para los empleados				
Proporciona retroalimentación útil y constructiva al equipo				
Motiva a los empleados a alcanzar su máximo potencial				
OPTIMIZACIÓN DE DESEMPEÑO				
Se comunica con las distintas áreas para lograr optimizar procesos				
Supervisa la venta de viajantes				
Evalúa, comunica y promueve la mejora continua de los procesos				

Ilustración 22**Modelo de evaluación Encargado Administración**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y subordinados				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
ORGANIZACIÓN Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS				
Es eficiente al clasificar y archivar facturas, pagos, documentos, etc				
Los documentos se encuentran ordenados y en lugares de rápido acceso				
Responde rápidamente ante solicitudes específicas sobre los documentos archivados				
GESTIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS				
Realiza un control adecuado de las cajas diarias y los depósitos				
Controla y distribuye ingresos y egresos de forma eficiente y confiable				
Prevee, proyecta y/o presupuesta ingresos y egresos futuros para evitar déficits de caja				
GESTIÓN DE CONFLICTOS				
Identifica y aborda los conflictos de forma temprana				
Maneja las discrepancias con imparcialidad y profesionalismo				
Facilita la resolución de conflictos promoviendo acuerdos positivos				
COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS				
El reparto de facturas físicas se realiza de manera puntual y sin inconvenientes				
El control y supervisión de las cajas diarias se realiza sin errores ni irregularidades				
Comunica de forma clara y precisa los cambios en los procesos administrativos				

Ilustración 23**Modelo de evaluación Operador de Compras**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
GESTIÓN DE PROVEEDORES				
Selecciona y evalúa proveedores de manera eficiente, asegurando que cumplan con los estándares de calidad, precios y plazos requeridos				
Mantiene relaciones sólidas y de largo plazo con los proveedores clave para garantizar condiciones favorables				
Gestiona las expectativas y demandas de los proveedores, manteniendo una comunicación clara y efectiva				
ELABORACIÓN DE ORDENES DE COMPRA				
Confeciona las ordenes de compra de forma detallada y con la información necesaria				
Clasifica y gestiona con rapidez los pedidos urgentes				
Organiza y prioriza los pedidos internos para evitar desabastecimientos				
GESTIÓN DE INVENTARIOS Y PLANIFICACIÓN DE COMPRAS				
Mantiene un equilibrio adecuado de la mercadería, evitando tanto la escasez como el exceso de inventario				
Planifica las compras de manera anticipada, evitando retrasos en el suministro y optimizando los plazos de entrega				
Realiza un seguimiento regular de las ordenes de compra para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO				
Trabaja estrechamente con otros departamentos (ventas, depósito, etc.) para garantizar que las compras estén alineadas con sus necesidades				
Cuida el equilibrio entre compras y ventas para no caer en desequilibrios financieros				
Mantiene comunicados a los demás departamentos sobre el progreso de las compras y cualquier cambio importante				

Ilustración 24**Modelo de evaluación Operador de Pagos**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DOCUMENTAL				
Es preciso/a en la entrega de informes y documentación requerida al contador				
Es eficiente en el archivo de la documentación de proveedores y gastos				
Es preciso/a y transparente al realizar la conciliación bancaria				
CONOCIMIENTO DE NORMATIVAS FISCALES Y LEGALES				
Posee un amplio conocimiento de las normativas fiscales y legales aplicables a los pagos de la empresa				
Se asegura de que todos los pagos realizados cumplan con las leyes y regulaciones fiscales vigentes				
Está al tanto de los cambios en las normativas fiscales y ajusta los procesos de pago cuando es necesario				
GESTIÓN DE PAGOS Y VENCIMIENTOS				
Garantiza el cumplimiento de los pagos antes de las fechas de vencimiento				
Identifica rápidamente cualquier discrepancia o error en los pagos y actúa para corregirlo de manera oportuna				
Tiene habilidades de negociación para obtener plazos y descuentos provechosos para la empresa, especialmente en momentos de dificultades financieras y retrasos en los pagos				
CONFIDENCIALIDAD Y ÉTICA PROFESIONAL				
Es confiable en el manejo de información sensible, asegurando que los pagos y documentos financieros se gestionen de manera segura				
Respeto las políticas internas de la empresa relacionadas con el manejo de datos financieros y pagos				
Proporciona sin errores los reportes diarios sobre pagos, saldos y pendientes				

Ilustración 25**Modelo de evaluación Operador de Preparación**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
PRECISIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE				
Verifica cuidadosamente que los productos seleccionados coincidan con las especificaciones del pedido				
Detecta y corrige errores antes de finalizar la preparación del pedido				
Asegura que los pedidos estén completos y correctamente embalados para evitar futuros reclamos				
GESTIÓN DEL TIEMPO Y ORGANIZACIÓN				
Cumple con los plazos establecidos para la preparación de pedidos				
Organiza sus tareas de manera eficiente para manejar múltiples pedidos a la vez				
Prioriza los pedidos urgentes sin descuidar la calidad del trabajo				
CONOCIMIENTOS DE PRODUCTOS Y ALMACÉN				
Conoce la ubicación de los productos en el almacén y accede a ellos rápidamente				
Identifica correctamente los productos, incluyendo variaciones en tamaño, modelo o color				
Resuelve discrepancias de inventario y sugiere reemplazos ante un faltante				
CALIDAD EN EL TRABAJO				
Garantiza que los productos se entreguen en perfecto estado al cliente				
Cuida los detalles del embalaje para proteger los productos durante su transporte				
Realiza inspecciones finales para verificar que los pedidos cumplan con los estándares de calidad				

Ilustración 26**Modelo de evaluación Operador de Stock**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
GESTIÓN DE INVENTARIOS				
Mantiene un control adecuado de los niveles de inventario, asegurando la disponibilidad de productos sin excesos innecesarios				
Realiza auditorías periódicas de inventarios, asegurando que las existencias sean exactas y coincidan con el sistema				
Utiliza de manera eficiente el sistema de gestión de inventarios para registrar, rastrear y controlar el stock				
GESTIÓN DE CALIDAD				
Garantiza que los productos almacenados cumplen con los estándares de calidad y están libres de defectos				
Realiza inspecciones regulares de los productos y reporta cualquier anomalía o daño				
Se asegura de que los productos sean correctamente etiquetados, identificados y clasificados				
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN				
Organiza eficientemente el espacio de almacenamiento, asegurando que los productos estén fácilmente accesibles				
Maneja adecuadamente el flujo de productos dentro y fuera del almacén				
Se anticipa a posibles problemas de inventario, tomando medidas preventivas para evitar contratiempos				
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO				
Posee un conocimiento profundo sobre los productos almacenados, incluyendo sus características, usos y condiciones de almacenamiento				
Puede identificar de manera eficiente productos y lotes en el almacén mediante su conocimiento del sistema y el producto				
Se mantiene actualizado sobre nuevos productos y cambios en el inventario para gestionar el stock de manera efectiva				

Ilustración 27**Modelo de evaluación Operador de Ubicación**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN				
Mantiene el deposito limpio y ordenado, con los códigos visibles, facilitando el acceso y protegiendo contra roturas				
Prioriza las tareas de ubicación según la urgencia o necesidades del local				
Mantiene un sistema organizado para la distribución de los productos en el espacio de venta				
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y ESPACIO FÍSICO				
Identifica rápidamente dónde deben ubicarse los productos dentro del local				
Conoce las características y categorías de los productos para ubicarlos correctamente				
Utiliza el espacio físico del local de manera óptima para maximizar la accesibilidad y visibilidad de los productos				
ATENCIÓN AL DETALLE				
Verifica que los productos estén correctamente etiquetados antes de ubicarlos				
Asegura que los productos estén en perfectas condiciones para su exposición				
Detecta y corrige errores en la ubicación o categorización de productos				
GESTIÓN DEL TIEMPO Y EFICIENCIA				
Es eficiente al realizar ajustes en la ubicación cuando surgen cambios imprevistos				
Realiza las tareas de ubicación en el tiempo asignado sin afectar la calidad del trabajo				
Evita demoras innecesarias al coordinarse con otros departamentos para la reposición de productos				

Ilustración 28

Modelo de evaluación Operador de Caja

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
GESTIÓN DE CIERRES Y COMUNICACIÓN				
Realiza los cierres de caja y de las tarjetas en los horarios establecidos y de manera ordenada				
Resuelve dudas o inquietudes de los clientes de forma efectiva (Whatsapp, mail, etc)				
Es ordenado /a en el manejo de las cuentas corrientes con sus respectivos remitos				
MANEJO DE EFECTIVO				
Realiza las transacciones con precisión y sin errores				
Mantiene un registro exacto y ordenado de las operaciones diarias				
Es eficiente al procesar pagos y entregar cambios correctos				
CONOCIMIENTO DEL SISTEMA				
Maneja el sistema de punto de venta y cobro con confianza y eficacia				
Registra las transacciones correctamente en el sistema				
Está familiarizado con las funciones avanzadas del sistema para optimizar su uso				
ACTITUD				
Muestra disposición y entusiasmo al realizar su trabajo				
Mantiene una actitud positiva, incluso en situaciones difíciles				
Refleja compromiso y responsabilidad en sus tareas diarias				

Ilustración 29**Modelo de evaluación Vendedor Mostrador**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
ATENCIÓN AL CLIENTE				
Saluda y atiende a los clientes con cortesía y amabilidad				
Se asegura de que los clientes se sientan satisfechos con el servicio recibido				
Proporciona información clara y útil sobre los productos				
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y SISTEMA				
Demuestra conocimiento profundo sobre los productos disponibles				
Explica claramente las características y beneficios de los productos				
Maneja con agilidad el sistema ERP y los catálogos externos de proveedores				
GESTIÓN DEL TIEMPO				
Atiende a los clientes de manera eficiente sin comprometer la calidad del servicio				
Organiza sus tareas diarias para cumplir con sus responsabilidades				
Maneja adecuadamente los tiempos de espera de los clientes				
ACTITUD				
Muestra disposición y entusiasmo al realizar su trabajo				
Mantiene una actitud positiva, incluso en situaciones difíciles				
Refleja compromiso y responsabilidad en sus tareas diarias				

Ilustración 30**Modelo de evaluación Vendedor Viajante**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
ATENCIÓN AL CLIENTE				
Muestra profesionalismo para vender; tiene interés por perfeccionar e implementar técnicas de venta, se centra en ayudar al cliente a tomar la mejor decisión para él				
Prioriza un modelo de venta basado en las relaciones, por sobre las meras transacciones				
Realiza seguimientos frecuentes a los clientes para garantizar su satisfacción y fidelidad				
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROCESO DE VENTAS				
Registra correctamente las notas de pedido y entiende su función como parte de un proceso más amplio (captar, vender, preparar, entregar, cobrar, seguimiento y retroalimentación)				
Programa y optimiza sus visitas, sacando el máximo provecho del tiempo con el cliente, cuidando no abusar ni aburrir al mismo				
Es resolutivo y concreto al responder una inquietud del cliente				
GESTIÓN DE COBRANZAS Y RENDICIONES				
Gestiona cobranzas equilibrando las necesidades de la empresa y del cliente				
Respeto las condiciones de cobranza solicitadas por la empresa				
Es claro y transparente en los recibos (con los clientes) y rendiciones (con la empresa)				
RESPONSABILIDAD Y CUIDADO DEL VEHÍCULO				
Verifica la documentación propia, de la mercadería y del vehículo antes de salir				
El estado del vehículo refleja un cuidado adecuado y profesional				
Reporta oportunamente cualquier problema o mantenimiento necesario del vehículo				

Ilustración 31**Modelo de evaluación Responsable Venta Mayorista**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
NEGOCIACIÓN				
Maneja las negociaciones con clientes de forma estratégica y efectiva				
Busca acuerdos beneficiosos tanto para la empresa como para el cliente				
Identifica oportunidades para maximizar el valor durante las negociaciones				
GEESTIÓN DE RELACIONES				
Construye y mantiene relaciones sólidas y de confianza con personal del sector				
Construye y mantiene relaciones sólidas y de confianza con viajantes				
Su personal a cargo lo/a sigue y deposita su confianza en él/ella				
GESTIÓN DEL TIEMPO Y PRIORIZACIÓN				
Organiza su tiempo de manera eficiente para cumplir con sus objetivos				
Maneja de forma efectiva múltiples clientes y proyectos simultáneamente				
Se enfoca y mide el grado de avances de los objetivos				
CIERRE DE VENTAS COMPLEJAS				
Identifica los factores clave para cerrar ventas de alto valor o complejidad				
Maneja eficazmente las objeciones y preocupaciones de los clientes				
Asegura el cierre de acuerdos alineados con los objetivos de la empresa				

Ilustración 32**Modelo de evaluación Encargado Depósito**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
RESOLUCIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS TECNOLÓGICOS				
Resuelve rápidamente problemas relacionados con la página web o ERP				
Es pro activo para proponer ideas que logren automatizar el sistema o el ERP				
Identifica oportunidades de mejora del depósito y orden de la mercadería				
COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO				
Reparte equitativamente las tareas dentro del equipo de depósito				
Soluciona eficientemente conflictos internos del equipo de depósito				
Delega responsabilidades y motiva al equipo de depósito				
GESTIÓN DE PRECIOS Y DEVOLUCIONES				
Gestiona listas de precios y las actualiza en el sistema en tiempo y forma				
Maneja eficientemente la devolución a proveedores, cumpliendo con los requisitos				
Gestiona de manera oportuna los reclamos a proveedores				
CONTROL DE INVENTARIO EN DEPÓSITO				
Organiza las operaciones dentro del depósito, asegurando una gestión eficiente y ordenada				
Controla que las existencias físicas coincidan con las del sistema				
Controla meticulosamente la logística de entrada y salida de productos				

Ilustración 33
Modelo de evaluación Operador de Carga

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
PRECISIÓN EN LA CARGA DE INFORMACIÓN				
Es preciso/a en la carga de facturas en el sistema				
Es confiable al ingresar la información, verificando remitos, facturas y órdenes de compra				
Mantiene actualizadas las listas de precios				
CONTROL Y REVISIÓN DE MERCADERÍAS				
Controla exhaustivamente los bultos recibidos, comparándolos con los remitos				
Inspecciona rigurosamente el estado de la mercadería recibida				
Comunica oportunamente las discrepancias entre la mercadería recibida y los documentos asociados				
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DOCUMENTAL				
Es eficiente al gestionar documentos para evitar retrasos en el procesamiento				
Es pro activo/a al informar sobre cambios relevantes en los precios de las mercaderías				
Coordina su trabajo con otras áreas para garantizar una comunicación actualizada				
CONOCIMIENTO DE NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS				
Aplica correctamente las normativas internas al momento de cargar las facturas				
Sigue los procedimientos establecidos para el etiquetado de productos				
Conoce y cumple con las políticas de calidad y estándares de la empresa				

Ilustración 34**Modelo de evaluación Gerente General**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS				
Lidera y motiva a los equipos de trabajo en diferentes áreas de la empresa				
Es eficiente delegando tareas a los diferentes departamentos de la empresa				
Ante situaciones de conflicto, es eficaz para resolver problemas y lograr resultados beneficiosos para todos				
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS				
Maneja eficientemente las decisiones estratégicas que benefician el crecimiento de la empresa				
Es hábil para anticiparse a tendencias de mercado y ajustar estrategias de la empresa				
Sus decisiones están alineadas con los objetivos de la empresa				
VISIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO				
Es eficaz para identificar oportunidades de negocios				
Establece metas a largo plazo y asegura que todos los departamentos trabajen alineados con esas metas				
Realiza ajustes basados en proyecciones, asegurando que la empresa siga siendo competitiva				
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA				
Está dispuesto/a a implementar nuevas tecnologías o procesos que mejoren la eficiencia de la empresa				
Implementa soluciones innovadoras para mejorar la competitividad de la empresa				
Está comprometido/a con la mejora continua y la búsqueda de oportunidades a largo plazo				

Ilustración 35**Modelo de evaluación Técnico**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
CONOCIMIENTO TÉCNICO Y HABILIDADES ESPECIALIZADAS				
Es efectivo/a para diagnosticar problemas con arranques y alternadores de vehículos, utilizando las herramientas y técnicas apropiadas				
Es capaz de realizar reparaciones de manera precisa y eficiente				
Actualiza sus conocimientos sobre nuevos modelos de productos, así como también de herramientas y equipos de diagnóstico				
EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO				
Cumple con los plazos establecidos para la entrega de trabajos				
Maneja eficientemente su jornada de trabajo, priorizando las reparaciones más urgentes y evitando retrasos innecesarios				
Es capaz de manejar múltiples reparaciones sin comprometer la calidad del trabajo				
ATENCIÓN AL DETALLE Y CALIDAD EN EL TRABAJO				
Es detallista el momento de la reparación, garantizando que todos los componentes estén correctamente reparados y reemplazados				
Realiza pruebas y verificaciones exhaustivas para asegurarse el correcto funcionamiento de las piezas				
Es meticuloso al seguir los procedimientos establecidos y las normas de seguridad durante la reparación				
TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN				
Trabaja de manera colaborativa con las demás áreas de la empresa				
Mantiene una comunicación fluida con los clientes para explicar los problemas y el trabajo realizado				
Es proactivo en compartir conocimientos sobre reparaciones y sugerencias de mejora con el equipo				

Ilustración 36**Modelo de evaluación Responsable Venta Mostrador**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
LIDERAZGO Y GESTION DE EQUIPOS				
Motiva al equipo para alcanzar los objetivos de ventas mensuales				
Supervisa y fomenta buenas prácticas de atención al cliente entre los vendedores.				
Proporciona retroalimentación constructiva y comparte su conocimiento tecnico con vendedores a modo de capacitación				
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y ATENCIÓN AL CLIENTE				
Demuestra un conocimiento sólido sobre las características de los productos				
Atiende a los clientes con amabilidad y profesionalismo, además de proporcionar información clara y precisa sobre los productos				
Mantiene actualizado su conocimiento sobre nuevos productos				
GESTIÓN DE PRESUPUESTOS Y ÓRDENES				
Administra los presupuestos correctamente y sin retrasos				
Es eficiente al coordinar y procesar la aprobación de presupuestos y el envío de órdenes				
Mantiene una comunicación fluida con los chapistas				
ACTITUD				
Muestra disposición y entusiasmo al realizar su trabajo				
Mantiene una actitud positiva, incluso en situaciones difíciles				
Refleja compromiso y responsabilidad en sus tareas diarias				

Ilustración 37**Modelo de evaluación Responsable Facturación Mayorista**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
PRECISIÓN Y ATENCIÓN AL DETALLE				
Se asegura de que todas las facturas sean precisas y estén completas antes de ser enviadas a los clientes				
Identifica y corrige errores en las facturas antes de que sean enviadas				
Realiza su trabajo con una alta atención a los detalles, minimizando los errores en la facturación				
CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS				
Tiene un conocimiento detallado de los productos que se venden y sus características				
Conoce y maneja adecuadamente los precios y descuentos aplicables a los productos en ventas mayoristas				
Está al tanto de las promociones o cambios de precio que afectan la facturación				
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y CONTROL				
Se comunica de manera efectiva con otros departamentos (ventas, compras, viajantes, etc) para resolver problemas de facturación				
Controla y comunica oportunamente el estado de los embalajes y la mercadería devuelta				
Mantiene una comunicación fluida con otros departamentos para gestionar devoluciones de mercadería				
CONOCIMIENTO DE NORMATIVAS FISCALES Y LEGALES				
El encargado tiene un buen conocimiento de las normativas fiscales aplicables a la facturación de ventas mayoristas				
Está al día con las actualizaciones y cambios en la legislación fiscal que afectan a la facturación				
Aplica correctamente las normativas legales en todas las transacciones de ventas mayoristas				

Ilustración 38**Modelo de evaluación Preparador pedidos mayorista**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN DE PEDIDOS				
Organiza y busca oportunamente los pedidos para envíos por transporte y viajantes				
Es preciso al preparar y embalar los pedidos en los horarios establecidos				
Verifica cuidadosamente que los productos seleccionados coincidan con las especificaciones del pedido				
GESTIÓN DEL TIEMPO Y ORGANIZACIÓN				
Cumple con los plazos establecidos para la preparación de pedidos				
Mantiene su estación de trabajo ordenada y preparada para operar eficientemente				
Prioriza los pedidos urgentes sin descuidar la calidad del trabajo				
CONOCIMIENTOS DE PRODUCTOS Y ALMACÉN				
Conoce la ubicación de los productos en el almacén y accede a ellos rápidamente				
Identifica correctamente los productos, incluyendo variaciones en tamaño, modelo o color				
Resuelve y comunica discrepancias de inventario relacionadas con la preparación de pedidos				
CONTROL Y MANEJO DE BATERÍAS				
Realiza el calqueo y orden de baterías con precisión y en los tiempos establecidos				
Es cuidadoso al manejar y almacenar las baterías para evitar errores o daños				
Revisa regularmente las baterías para asegurarse que estén lista para su uso o envío				

Ilustración 39**Modelo de evaluación Asesor telefónico**

MODELO GENERAL				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
Se comunica de manera clara y precisa con compañeros y supervisores				
Escucha activamente y demuestra interés en comprender los puntos de vista de los demás				
Comparte información relevante de manera oportuna y completa				
TRABAJO EN EQUIPO				
Colabora de manera efectiva con otros para alcanzar los objetivos del equipo				
Fomenta un ambiente de respeto y apoyo mutuo				
Está dispuesto(a) a ayudar a los demás cuando es necesario				
RESPONSABILIDAD				
Cumple con sus tareas dentro de los plazos establecidos				
Es confiable y cumple con los compromisos asumidos (Tareas, horarios de llegada, etc)				
Asume la responsabilidad de sus errores y busca corregirlos				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Identifica rápidamente problemas en su área de trabajo y es proactivo para solucionarlos				
Propone soluciones prácticas y efectivas para resolver situaciones				
Actúa con calma y efectividad ante imprevistos o crisis				
MODELO ESPECÍFICO				
ESCALAS	Muy deficiente	Deficiente	Bueno	Excelente
ATENCIÓN AL CLIENTE				
Responde a las consultas de los clientes de manera profesional y amigable				
Muestra empatía y comprensión hacia las necesidades de los clientes				
Ofrece soluciones claras y eficaces a las dudas o problemas de los clientes				
RESOLUCIÓN DE PORBLEMAS				
Resuelve los problemas de los clientes de manera efectiva y rápida				
En situaciones difíciles, sabe manejar las quejas de los clientes de forma adecuada				
Se asegura de que los clientes estén satisfechos con las soluciones proporcionadas				
GESTIÓN DE MULTITAREAS				
Atiende el correo mayorista de forma adecuada y profesional				
Se organiza bien para atender todas las necesidades del cliente sin retrasos				
Supervisa de manera eficiente la carga y descarga de los vehículos				
GESTIÓN DE ACCESO Y SOPORTE A VIAJANTES				
Gestiona de manera efectiva el acceso a clientes a la nueva página				
Brinda soporte continuo a los viajantes de la empresa				
Es proactivo/a para resolver problemas técnicos o de acceso para los clientes				

Anexo B: Formulario online encuesta clientes minoristas

Ilustración 40

Encuesta clientes minoristas

...					
¿Cómo calificaría la cordialidad del vendedor que lo atendió?					
Muy insatisfecho	1	2	3	4	Muy satisfecho
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Qué tan satisfecho se encuentra con la rapidez y predisposición para ayudar y resolver problemas?					
Nada satisfecho	1	2	3	4	Muy satisfecho
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿El vendedor demostró conocimiento técnico suficiente y pudo responder de manera clara y precisa a sus consultas?					
<input type="radio"/> Sí					
<input type="radio"/> No					
...					
¿Cómo calificaría la transparencia en la información sobre precios y promociones?					
Muy insatisfecho	1	2	3	4	Muy satisfecho
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Considera que la presentación personal del vendedor fue adecuada y profesional?					
<input type="radio"/> Sí					
<input type="radio"/> No					
En términos generales, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención que recibió por parte del vendedor?					
Muy insatisfecho	1	2	3	4	Muy satisfecho
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Ilustración 41
Encuesta clientes minoristas

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención que recibió por parte de la cajera?

1 2 3 4

Nada satisfecho Muy satisfecho

¿Qué es lo que más valora al momento de comprar en una tienda de autopartes?

Disponibilidad de stock

Precio

Financiación

Predisposición del personal para resolver consultas y/o dudas

Estética del local comercial

Otra...

¿Qué sugeriría para mejorar la atención al cliente en nuestra tienda?

Texto de respuesta largo

Anexo C: Formulario online encuesta clientes mayoristas

Ilustración 42
Encuesta clientes mayoristas

¿Cómo calificaría la atención y profesionalismo del viajante que lo visita?

1 2 3 4

Nada bueno Muy bueno

¿Cómo califica nuestros precios en comparación con los del mercado?

1 2 3 4

Nada competitivos Muy competitivos

¿Cómo evalúa la disponibilidad de productos en stock y la capacidad de cubrir sus necesidades de forma eficiente?

1 2 3 4

Nada satisfecho Muy satisfecho

¿Que tan satisfecho está con la forma de comunicar su deuda, la claridad en los resúmenes y la atención del personal de cobranzas?

1 2 3 4

Nada satisfecho Muy satisfecho

¿Tiene recomendaciones o comentarios que nos ayuden a mejorar el proceso de compra, entrega y/o cobranzas?

Texto de respuesta largo

.....

Ilustración 43
Encuesta clientes mayoristas

¿Cómo califica la respuesta de nuestro equipo ante consultas y/o reclamos?					
	1	2	3	4	
Nada rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy rápida

¿Recibe avisos sobre su estado de cuenta?	
<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No

En caso de recibir avisos, ¿Cuál es su medio de comunicación de preferencia?	
<input type="checkbox"/>	Mail
<input type="checkbox"/>	Whatsapp
<input type="checkbox"/>	A través del viajante
<input type="checkbox"/>	Otros

¿Cómo califica el tiempo de entrega y la eficiencia de nuestro servicio logístico?					
	1	2	3	4	
Nada bueno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy bueno

Además del viajante, ¿Recibe atención comercial DIRECTA desde la empresa?	
<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No

Anexo D: Formulario online encuesta proveedores

Ilustración 44
Encuesta proveedores

¿Qué tan claras son las solicitudes y órdenes de compra que recibe del equipo de compras?

1 2 3 4

Nada claras ○ ○ ○ ○ Muy claras

¿Cual es el medio más adecuado para el envío de órdenes de compra?

Mail

Whatsapp

Teléfono

Otro

¿Qué tan rápida considera la respuesta de nuestro equipo de compras ante sus consultas o dudas?

1 2 3 4

Nada rápida ○ ○ ○ ○ Muy rápida

En general, ¿qué tan satisfecho está con la puntualidad en los pagos?

1 2 3 4

Nada satisfecho ○ ○ ○ ○ Muy satisfecho

¿Cual es el medio más adecuado para el envío de documentacion sobre pagos (ordenes de pago, retenciones, comprobantes, etc)?

Mail

Whatsapp

Teléfono

Otro

¿Qué tan rápida considera la respuesta de nuestro equipo de pagos ante sus consultas o dudas?

1 2 3 4

Nada rápida ○ ○ ○ ○ Muy rápida

Por favor, deje cualquier comentario adicional acerca del proceso de compras y/o pagos que considere importante y nos ayude a mejorar

Texto de respuesta largo

.....