



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MENCIÓN EN  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**“PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS CONDUCTUALES EN ASESORES COMERCIALES DE  
ASIAUTO S.A. – QUITO: 2022.”**

**Profesor**

**Daniel Montalvo**

**Autor**

**Pablo Gabriel Zamora González**

**2022**

## **RESUMEN**

La presente investigación representa un plan de mejora en el proceso de selección de personal para asesores comerciales de Asiauto S.A. y los problemas que se han identificado en la compañía desde el área de Recursos Humanos para visualizar una metodología más ágil y eficiente, que permita direccionar al Departamento de Selección y las herramientas que necesita para poder replicar mejores prácticas en su campo de acción.

Para identificar en mayor profundidad los problemas y las soluciones propuestas se realizó un estudio sobre la metodología que venía manejando la organización y se presentó varias alternativas, las mismas que tienen el objetivo vincular un proceso de selección por competencias conductuales, lo que permite visualizar la madurez del proceso de selección para asesores comerciales y brinda un ejemplo para que pueda ser replicado hacia los diferentes niveles que hoy en día existe en la compañía.

Adicional a ello hay que enfatizar que el giro comercial es el core de Asiauto S.A. KIA Motors, por ende, esta investigación permite ser de utilidad para el sector automotriz y de esta forma llegar a impactar en los procesos de talento humano con resultados que pueden ser medibles en base a indicadores de gestión y de igual manera pone en evidencia el vínculo con las nuevas tendencias del mundo corporativo y su alianza para los resultados del negocio.

## **ABSTRACT**

This research represents an improvement plan in the personnel selection process for Asiauto S.A.'s commercial advisors and the problems that have been identified in the company from the Human Resources area to visualize a more agile and efficient methodology, which allows directing the Selection Department and the tools it needs to be able to replicate better practices in its field of action.

In order to identify in greater depth the problems and the proposed solutions, a study was made on the methodology that the organization was handling and several alternatives were presented, the same that have the objective of linking a selection process by behavioral competencies, which allows to visualize the maturity of the selection process for commercial consultants and provides an example so that it can be replicated to the different levels that exist today in the company.

Additionally it must be emphasized that the commercial line is the core of Asiauto S.A. KIA Motors, therefore, this research allows to be useful for the automotive sector and in this way to impact in the human talent processes with results that can be measurable based on management indicators and in the same way it evidences the link with the new tendencies of the corporate world and its alliance for the business results.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Contexto del entorno interno de la organización**

Asiauto S.A. es una empresa ecuatoriana fundada a principio del siglo XXI, el 19 de diciembre del año 2000, dentro de la declaración de su política de calidad se manifiesta que se dedica a la comercialización de vehículos, repuestos, accesorios, servicios de mantenimiento y reparación de vehículos, pertenece a la Corporación Eljuri, y su sede principal está ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Matriz Galo Plaza Lasso y Sabanilla. Actualmente en el año 2022 cuenta con 470 colaboradores en su Nómina y se encuentra en un desarrollo importante dentro del sector automotriz siendo el Dealer oficial de la marca KIA en el país y el concesionario más grande a nivel nacional con 19 agencias, en ciudades como Manta, Portoviejo, Ibarra, Ambato, Latacunga, Riobamba y la capital ecuatoriana Quito con un enfoque en lograr expandirse con más sedes a nivel nacional.

La misión de Asiauto S.A. se fundamenta a través del ser una empresa que ofrece soluciones en comercialización de vehículos y servicio postventa, buscando la satisfacción del cliente, colaboradores y accionistas a través de una mejora continua. Por otro lado, la visión de Asiauto S.A., se manifiesta a mantener el liderazgo en la comercialización de vehículos y servicio postventa en el país, cumpliendo los estándares de calidad de la marca y constantemente buscando un crecimiento en la industria automotriz.

Correspondiente a los productos y servicios que ofrece Asiauto S.A., en su portafolio se puede observar como base primordial, la venta de vehículos nuevos y seminuevos, además de accesorios automotrices, servicios postventa a través de talleres de mecánica y colisiones, repuestos KIA, dispositivo de rastreo KIA Link, de igual forma financieras y seguros que son parte de la Corporación Eljuri. Por otro lado, en lo que corresponde a sus clientes principales, en la organización se identifica al personal de primera línea como la Policía Nacional del Ecuador, aseguradoras y personas naturales o jurídicas.

Entre los principales proveedores que posee la organización se destacan empresas como Autoeastern S.A., la misma que es una empresa que se dedica a la distribución de repuestos y accesorios, por otro lado está Inpsercom quien trabaja con el sistema ERP de la organización, Logimanta que se encarga de la entrega de vehículos a nivel nacional, y cabe recalcar que muchas de estas organizaciones pertenecen el clúster automotriz de Grupo Eljuri o mantienen alianzas comerciales directas con la Corporación. Actualmente dentro del market share KIA se encuentra en el segundo puesto de ventas a nivel nacional

por debajo de Chevrolet, superando a prestigiosas marcas como Hyundai, Toyota, JAC, Great Wall y Chery, aunque se estima que en los próximos años pueda ser la marca más vendida a nivel nacional (Ekos, 8 de septiembre 2021).

El Departamento de Talento Humano en ASIAUTO S.A., se comprende por la Jefatura de Recursos Humanos liderada por Rocio Salazar, seguido de los demás subsistemas que se encuentran al mismo nivel jerárquico, es así que existe el área de Compensaciones y Beneficios con Freddy González como Coordinador de Compensaciones y Beneficios al Personal; Seguridad y Salud Ocupacional con la asignación de la Doctora Diana Báez; Selección de Personal con el Analista de Selección Pablo Zamora; Desarrollo Organizacional con la Coordinadora de Desarrollo Organizacional Ivonne Moscoso y finalmente el área de Atención Digital, con la Analista de Comunicación Maria José Salazar.

## **1.2 Contexto del entorno externo de la organización**

Actualmente el Ecuador se encuentra en un auge de crecimiento económico progresivo lento, según lo que se estima para el año 2022 la estrategia de recuperación se basa en la iniciativa, apertura y consolidación del sector privado y público en exportación, es así que se promueven políticas que se enfoquen en la sostenibilidad a un corto y mediano periodo de tiempo. Se prevé que la industria automotriz en los próximos años post pandemia inclusive tenga una recuperación acelerada, llegando a ocupar el 2,8% del PIB (Álvarez y Guzmán, 2021).

El enfoque político nacional en el país es liderado por Guillermo Lasso y su movimiento político CREO, ideología de centro derecha que asumió la presidencia de la república el 24 de mayo de 2021 en medio de una difícil crisis sanitaria y socioeconómica, la tasa de desempleo en el Ecuador de hecho aumentó y el mercado laboral informal llegó a concentrar el 51,1% de la población ocupada, el ingreso laboral promedio disminuyó un 10,2%. Es así que las políticas para estimular demandas internas y responder a las demandas sociales son críticas para la recuperación sostenida del país (Cepal, 2021).

De acuerdo al entorno sociocultural en el Ecuador, se puede evidenciar la inmigración desahogada, el desempleo, e inclusive la costumbre de inseguridad en la gente al tener contacto físico por contraer Covid-19, son algunos de los nuevos hábitos que se crearon en un mundo postpandemia, que permitió así, la entrada de nuevos clientes para adquirir sus productos vía web, la automatización de procesos y despliegue informático creció de manera abrupta, de este modo, las nuevas demandas se basan directamente en canales

en línea que afrontan el contacto tecnológico y se facilita así, satisfacer las necesidades del consumidor aterrizando en las tendencias actuales (Cepal, 2020).

El entorno tecnológico en el Ecuador busca el desarrollo y una mejor atención al cliente, el vivir en un mundo que gira en torno a la globalización, permite orientarse a tecnologías que sean capaces de brindar satisfacción. Aunque sin duda alguna existe mucha desventaja frente a los avances científicos de primer mundo, la tecnología en el país poco a poco se va adaptando a las nuevas realidades, inclusive se puede evidenciar que facilitar los procesos de elaboración en la industria nacional sustituye la mano de obra, adquirir maquinaria indicada o un software inteligente serán las nuevas tendencias y retos para el desarrollo económico del país (Minalla, 2011).

Ahora bien, en el análisis del entorno ambiental en el Ecuador, es importante mencionar que a partir del año 2011 se impulsó una reforma fiscal verde, que si bien es cierto no tuvo la influencia esperada desde su ejecución, la crítica para los vehículos para definir impuestos en base a su cilindraje no debería ser prioridad, sino más bien se debería hacer énfasis en la emisión de dióxido de carbono o antigüedad del auto, se exoneró de esto al transporte público que por historia son la fuente de polución ambiental, es así que es importante determinar un cambio estructural que promueva el cuidado del medio ambiente pero con un enfoque sustancial dentro de su aplicación (Mayoral, 2013).

### **1.3 Problema de investigación**

En la realidad organizacional de Asiauto S.A., se evidencia que en el área de Recursos Humanos, no existe un método de reclutamiento y selección por competencias, muchas veces los esquemas tradicionales han llegado a proporcionar un impacto en reprocesos y es por ello, que se determinó investigar un plan de mejora en el proceso de selección de personal para generar resultados que dinamicen la rentabilidad de la organización y evite la rotación de personal, específicamente en asesores comerciales que directamente se alinean a la estrategia del negocio por su impacto directo con los clientes de la marca KIA en el Ecuador.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Marco Conceptual**

#### **- Selección de personal**

La selección de personal es el proceso que permite identificar a potenciales sujetos que cumplen con el perfil requerido frente a una determinada posición dentro de la organización consecuente a la necesidad que la empresa requiere, esto se realiza por medio de una técnica efectiva que permite identificar a los candidatos más adecuados al puesto (Hernández, 2012).

En este contexto, la selección de personal por competencias, sumamente implica un proceso avanzado determinado a través de un objetivo, el cual interfiere en la búsqueda de un puesto clave en función de requisitos que, ya sea por su perfil, experiencia, responsabilidades o el nivel de aporte, necesita profesionales idóneos y estratégicos para la empresa que se encuentra ofertando el empleo (Perales, 2014).

Hoy en día, en los procesos de selección de personal es muy útil y casi preponderante en momento de tomar una decisión, las evaluaciones psicotécnicas y psicométricas, dichas pruebas buscan la medición objetiva y que pueda ser estandarizada a todos los cargos de la organización para medir el grado de aptitud de un candidato y como puede ser replicado en una labor específica, se pueden calificar en test de inteligencia para observar la capacidad de aprender y resolución de problemas, test de aptitudes para ver capacidades necesarias al cargo, test de personalidad que evalúa el rasgo de personalidad y/o test proyectivos que evalúan el carácter del candidato (Perales, 2014).

El utilizar la técnica de entrevista en el proceso de reclutamiento y selección de personal es la forma tradicional en realizar la elección de un candidato a la posición, ya que permite entablar una conversación con un fin determinado, desviando el tema de que únicamente sea por el simple hecho de dialogar, es así que se utiliza en la investigación cualitativa como un instrumento que permite recabar datos importantes, un antecedente histórico inclusive menciona que es una práctica de confesión por la cual podemos identificar conductas que sean determinantes para tomar una decisión (Díaz, Torruco, García, Martínez & Varela, 2013).

## **Entrevista de Incidentes Críticos**

La entrevista de incidentes críticos BEI es clave en el modelo de gestión por competencias la misma que se utiliza para la valoración de competencias transversales y es la mejor predicción para identificar si una persona demostrará lo requerido en una determinada posición, de igual forma nos permite obtener evidencia de que esa persona ha demostrado dichas competencias en el pasado, pudiendo abordar así predictores de desempeño laboral de forma muy detallada en situaciones específicas sobre la información requerida a cada uno de los candidatos (Davezies, Vargas & Aruquipa, 2022).

## **Método Delphi y Panel de Expertos**

El Método Delphi es una metodología multidisciplinaria que se clasifica en el método de expertos, siendo un tipo de investigación efectivo en el análisis predictivo y sobre pronósticos, asimismo por medio de esta técnica una serie de personas que son considerados expertos sobre cierto tema en específico llegan a un objetivo en común o consenso con el único determinante por solucionar una problemática en común y generalmente son puestos en consideración profesionales con experiencia y formación frente a una determinada temática. En las organizaciones, el Método Delphi se puede evidenciar sobre competencias laborales en toma de decisiones a nivel ejecutivo – directivo (Loor, Rezabala, Sánchez & Pozo, 2020).

## **Onboarding**

La importancia de generar un proceso de Onboarding en la actualidad como prácticas de recursos humanos permite identificar a empresas maduras en gestión de personas y determina en como un nuevo colaborador que se incorpora en un equipo de trabajo, logre integrarse eficazmente en la compañía y su curva de aprendizaje sea más ágil, permitiendo generar un espacio de productividad y autonomía, más no solo implica que el primer día de trabajo sea sumamente organizado, sino que de igual forma determina que el acompañamiento dentro de todo su proceso de inducción sea lo más eficaz posible (Karambelkar & Bhattacharya, 2017).

## **Competencias conductuales**

Las competencias conductuales por otro lado se definen como los comportamientos intrínsecos relativamente estables que se demuestran a través de conductas, para lograr



un desempeño superior, implican habilidades y de igual forma satisfacer un nivel de aptitud, se identifica como una consecución de atributos o grado de suficiencia que posee una persona para desempeñarlos (Hawes & Corvalán, 2005).

Existen diferentes tipos de competencias, como es el caso de las generales que son aquellas que se refieren a las características de conducta general del individuo en su lugar de trabajo, independientemente de sus conocimientos específicos o tecnológicos, por otro lado las competencias técnicas implican el correcto desempeño de un cargo, ya sea directamente en un área técnica o funcional, de esta manera identificar las competencias del personal interno o externo es determinante para ser aplicados en procesos de selección (Escobar, 2005).

La gestión de competencias como mencionaba David McClelland es un proceso que permite evidenciar la capacidad de un colaborador en su lugar de trabajo y aplicado a los subsistemas de recursos humanos se puede visualizar en selección de personal, desarrollo organizacional, plan de formación, evaluación de desempeño, compensaciones y beneficios o análisis y descripción de puestos, es decir es aplicable para todos los subsistemas del área y de hecho es un lenguaje transversal para toda la organización, de esta forma se puede alinear los objetivos estratégicos y el propósito de que todos los colaboradores puedan llegar a ponerlo en práctica, es decir un modelo de competencias se convierte en el camino para la consecución de alcance a la estrategia organizacional (Mendieta, Erazo & Narváez, 2020).

Ahora bien, para evaluar competencias debe existir instrumentos que demuestran a través de evidencias que se puede llegar a cumplir al nivel de lo requerido, que sea definido por objetivos de un desempeño ideal y basado en criterios, como el estándar con el cual es uniforme para todos, aunque es necesario enfatizar que para evaluar competencias, se debe definir previamente la competencia a identificar de manera rigurosa, logrando medir por evaluación de conocimiento, evaluación de actitud y evaluación de ejecuciones (Calderón & Naranjo, 2004).

## **2.2 Antecedentes teóricos del problema**

Los estudios en la actualidad se enfocan en cómo se manejan los procesos post pandemia, tal es el caso del Banco Nacional de México Citibanamex en donde el proceso de selección de personal, en una época golpeada por el Covid 19 surgió con una convocatoria web, filtro de entrevista virtual y paulatinamente se evidencia como todo el proceso drásticamente tuvo que dar un giro fuera de lo que hasta una época antes de pandemia, hubiera sido totalmente fuera de lo corriente, es así que inclusive esto se replica a todas las organizaciones que deben ser partícipes de la transformación digital a nivel mundial (Castro, 2022).

Otro interesante ejemplo es el caso de LinkedIn, en donde se realizó una investigación cualitativa, por medio de un estudio correlacional, con una muestra de 105 candidatos con un promedio de edad de 33 años, para cubrir vacantes en el área de tecnología de la información y así determinar la fiabilidad y validez de encontrar más ágilmente competencias genéricas aptas en perfiles profesionales, de esta forma la fuente en redes sociales más útil en muchos casos para la mayor parte de reclutadores en búsqueda de un seniority ideal para alguna vacante es LinkedIn, ya que datos del presente estudio mencionan que este tipo de plataforma ofrece una gran cantidad de información que pone de manifiesto a características y expresiones que son más aptas de identificar a diferencia de otras plataformas de empleo (Andrés, de Miguel & Aguado, 2022).

## **3. OBJETO DE ESTUDIO**

La presente investigación tiene como objeto de estudio la selección de personal por competencias conductuales. Para su aplicación se tomará a la fuerza de ventas en el área comercial de la empresa Asiauto S.A. con sede en la ciudad de Quito. El periodo temporal que abarcará la investigación corresponde al año 2022.

## **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **4.1. Identificación del problema**

¿Cómo diseño un plan de mejora del proceso de selección de personal por competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A. – Quito: 2022?

## **4.2. Efectos del problema**

Existe un alto índice de rotación de personal durante el periodo de prueba, gasto en nómina por contratación, bajo cumplimiento de objetivos en ventas, reprocesos de selección y directamente estos efectos se han visto evidenciados a través de la incorporación de asesores comerciales en 2021 hasta mayo del presente año 2022 (Salazar, 2022).

## **4.3. Causas del problema**

Es necesario mencionar que, en el proceso de selección no existe la aplicación de competencias conductuales para la posición de asesores comerciales, por otro lado, este tema no es de conocimiento transversal para la organización, es así que, si bien existe un modelo de competencias, no está lo suficientemente socializado con la organización, por ende para dirigir un acercamiento y profundidad con la que se pueda ejecutar un plan de acción de trabajo es fundamental capacitar a los involucrados. Otra de las causas que es válida mencionar es que la organización se encuentra en un crecimiento importante en el mercado automotriz y únicamente maneja un equipo de selección de 2 personas para una nómina de 480 colaboradores con un promedio de 30 ingresos mensuales, lo que ocasiona una carga operativa importante (Salazar, 2022).

## **4.4 Escenarios del problema**

Si el problema presentado a través de esta investigación se soluciona, se obtendrá un proceso de selección sólido y objetivo en base a competencias conductuales para la fuerza de ventas de la organización que puede ser replicado para todos los cargos de la compañía, marcando un beneficio a los stakeholders, alta gerencia y recursos humanos por medio de personal capacitado que se alinea a los valores y consecución de objetivos de la organización. La selección de personal es determinante para las compañías independientes de su estructura, el buen desempeño en los colaboradores permitirá un empoderamiento en el personal orientado al crecimiento profesional y personal, marcando un valor agregado a la productividad organizacional esperada (Prieto, Pérez & Escorcía, 2021).

## **5. Objetivo General**

- Desarrollar un plan de mejora del proceso de selección de personal por competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A. – Quito: 2022.

## **6. Objetivos específicos**

- Identificar el perfil de competencias que se necesita para los asesores comerciales de Asiauto S.A, Quito: 2022.
- Describir el proceso de selección de personal para los asesores comerciales de Asiauto S.A, Quito: 2022.
- Diseñar un plan de implementación para el proceso de mejora en selección de personal incorporando competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A., Quito: 2022.

## **7. Metodología**

### **7.1 Nivel de estudio**

La presente investigación va a realizar un estudio de tipo exploratorio ya que será novedosa para la organización y descriptivo para describir como se realiza un proceso de selección.

### **7.2 Modalidad de la investigación**

La presente investigación se realizará a través de la modalidad de campo, modalidad documental y modalidad de proyecto de desarrollo.

### **7.3 Métodos de investigación**

Se utilizará el método inductivo – deductivo y método analítico – sintético, ya que se va a tomar la teoría general de la selección de personal por competencias para poder aplicarlo a la organización.

### **7.4 Población y muestra**

Este es un estudio de tipo cualitativo, ya que se va a estudiar a la población de 50 Asesores Comerciales en la ciudad de Quito y no necesita que sea realizado con el cálculo de una muestra ya que no se va a presentar un análisis estadístico.

### **7.5 Instrumentos de investigación**

El instrumento de investigación que se tomará en cuenta será la observación directa.

## **7.6 Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos recogidos en esta investigación se utilizará el paquete de Office Excel para el procesamiento de resultados y Power Point para revisión del informe.

## **7.7 Protocolos de investigación**

### **7.7.1 Protocolos para el objetivo específico 1**

Identificar el perfil de competencias que se necesita para los asesores comerciales de Asiauto S.A, Quito: 2022.

- Definir el perfil por competencias conductuales que se necesita para un asesor comercial.
- Analizar el numeral 5 sobre la dimensión del perfil requerido en el descriptivo de funciones 001 de asesores comerciales.
- Definir el nivel requerido de las competencias organizacionales en asesores comerciales.
- Definir el nivel requerido de las competencias técnicas en asesores comerciales.
- Realizar entrevistas por incidentes críticos BEI para selección en asesores comerciales.
- Definir el nivel de competencias acompañado por un panel de expertos en el proceso de selección de asesores comerciales por entrevista de incidentes críticos.

### **7.7.2 Protocolos para el objetivo específico 2**

Describir el proceso de selección de personal para los asesores comerciales de Asiauto S.A, Quito: 2022.

- Para iniciar el proceso de selección de personal, se debe presentar el documento requerimiento de personal 001 por parte de la línea de supervisión.
- Recursos Humanos levanta el perfil con los requerimientos para la posición.
- Buscar potenciales candidatos que cumplan con el requerimiento a través de las plataformas de empleo que cuenta la organización o plan de referidos.
- Enviar evaluaciones psicotécnicas con las que cuenta Asiauto y realizar pre-screening de Recursos Humanos con los candidatos aptos para la posición.

- Presentar la terna de candidatos aptos al cargo con la jefatura inmediata o línea gerencial en el caso de ser necesario.
- Una vez elegido al candidato, se debe validar referencias laborales con cuatro jefaturas anteriores y antecedentes penales por parte de Consejo de la Judicatura, Fiscalía General, Antecedentes Penales y la Ofac.
- Notificar a la línea de supervisión del candidato que puede avanzar con el ingreso y notificar al candidato apto para la posición su vinculación a la compañía.

### **7.7.3 Protocolos para el objetivo específico 3**

Diseñar un plan de implementación para el proceso de mejora en selección de personal incorporando competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A., Quito: 2022.

- Realizar un cronograma de actividades a implementar de acuerdo con la estrategia definida a través de la definición de fechas y funciones a cumplir.
- Presentar el plan de mejora de selección de personal a la Dirección de Recursos Humanos.
- Socializar el plan de competencias con Jefes de Agencia, Gerencia Comercial y Dirección de Recursos Humanos para implementación del proceso de mejora en selección de personal por competencias conductuales para asesores comerciales.
- Ejecutar el plan de mejora en el proceso de selección de personal para asesores comerciales.

## 8. RESULTADOS

8.1 Resultados del objetivo específico 1: Identificar el perfil de competencias que se necesita para los asesores comerciales de Asiauto S.A, Quito: 2022.

Competencias Asesores Comerciales Proceso Actual			
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>			
<b>EDUCACION:</b> (Registrar el grado y el tipo de escolaridad requerida por el cargo)		<b>EXPERIENCIA:</b> (Registrar el tipo y tiempo de experiencia que el cargo requiere)	
Requerido: Estudios en curso de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de empresas o afines		Experiencia: mínimo 1 año en posiciones similares	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES*</b>		<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS**</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
Enfoque al Cliente	Nivel 2	Manejo de paquetes utilitarios	Nivel 2
Compromiso con la organización	Nivel 2	Manejo de ERP, y sistema de gestión comercial	Nivel 2
Desarrollo de Personas	Nivel 2	Cierres efectivo de ventas	Nivel 3
Lealtad y Sentido de Pertenencia	Nivel 3	Negociación	Nivel 3
Integridad y Ética	Nivel 3		
* <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:</b> (Registrar las competencias corporativas y específicas requeridas por el cargo)			
** <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b> (Competencias técnicas y conocimientos requeridos por el cargo)			

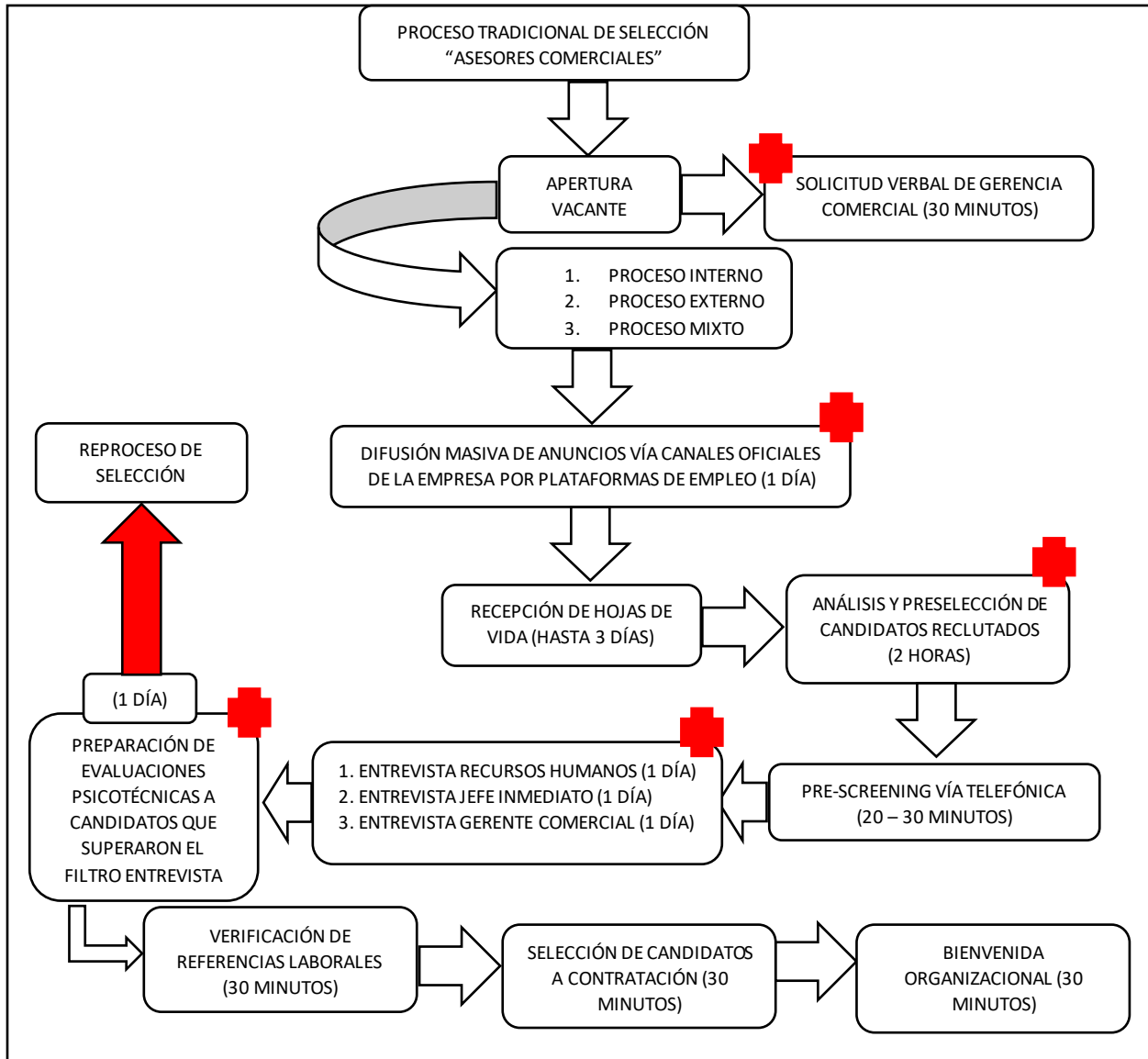
Propuesta de Competencias Asesores Comerciales			
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>			
<b>EDUCACION:</b> (Registrar el grado y el tipo de escolaridad requerida por el cargo)		<b>EXPERIENCIA:</b> (Registrar el tipo y tiempo de experiencia que el cargo requiere)	
Requerido: Estudios en curso de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de empresas o afines		Experiencia: mínimo 1 año en posiciones similares	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES*</b>		<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS**</b>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
Enfoque al Cliente	Nivel 2	Orientación al cliente	Nivel 3
Compromiso con la organización	Nivel 2	Búsqueda de información	Nivel 2
Desarrollo de Personas	Nivel 2	Impacto e influencia	Nivel 3
Lealtad y Sentido de Pertenencia	Nivel 3	Preocupación por el orden y la calidad	Nivel 4
Integridad y Ética	Nivel 3		
* <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:</b> (Registrar las competencias corporativas y específicas requeridas por el cargo)			
** <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b> (Competencias técnicas y conocimientos requeridos por el cargo)			

Figura 1. Propuesta de competencias en asesores comerciales

El resultado expuesto en la figura 1, nos muestra el modelo actual y la propuesta de un modelo de competencias que permitirá el cumplimiento del objetivo específico número 1.

**8.2 Resultados del objetivo específico 2:** Describir el proceso de selección de personal para los asesores comerciales de Asiauto S.A, Quito: 2022.

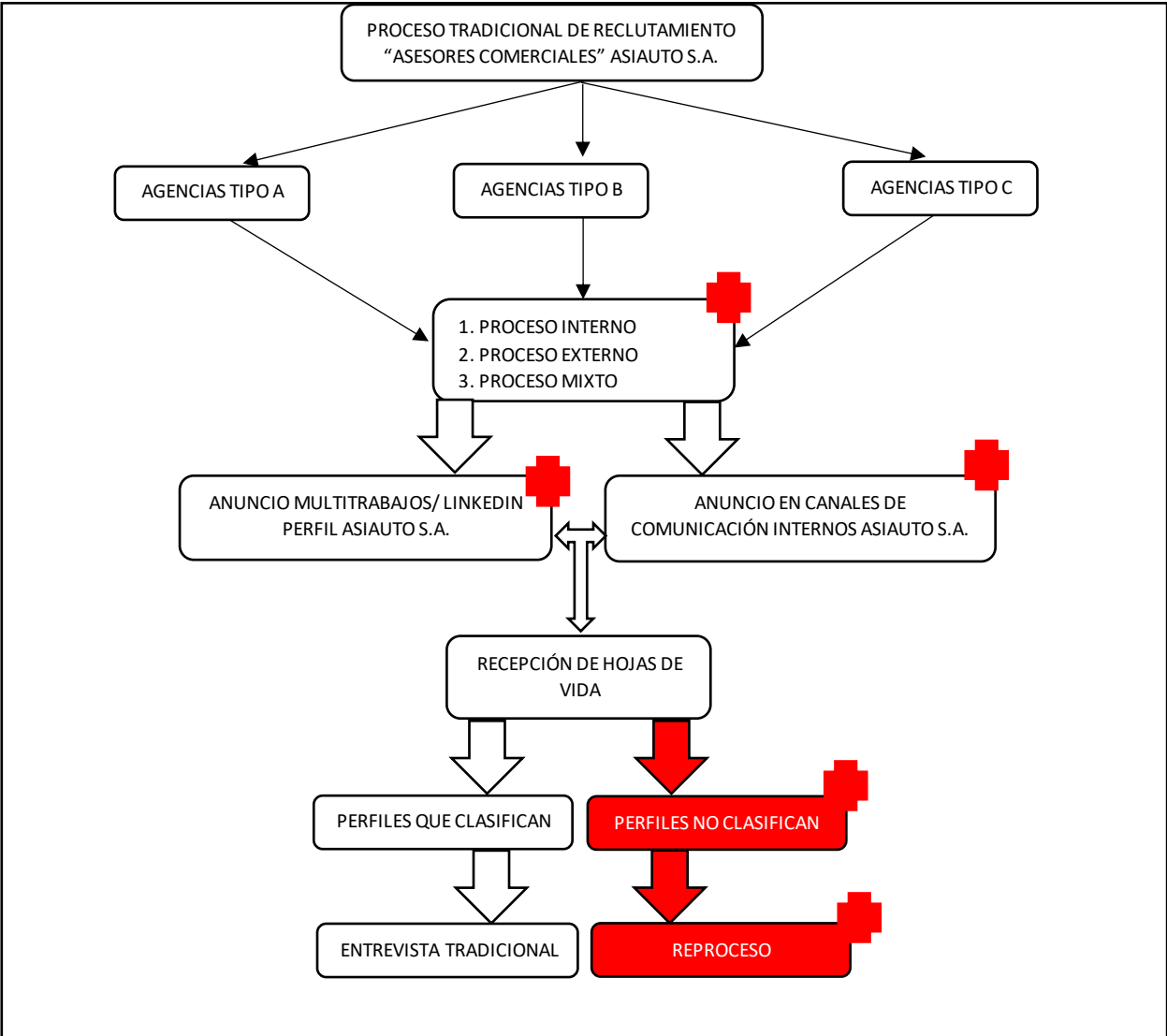
Para la resolución de este objetivo se revisó el método de trabajo del área de selección de personal y para ello se presenta un flujo de procesos que evidencia el proceso actual.



**Figura 2. Proceso tradicional de Selección de Personal Asiauto S.A.**

Nota: Las cruces de color rojo representan a zonas improductivas, y la flecha de color rojo significa un reproceso de selección de asesores comerciales.



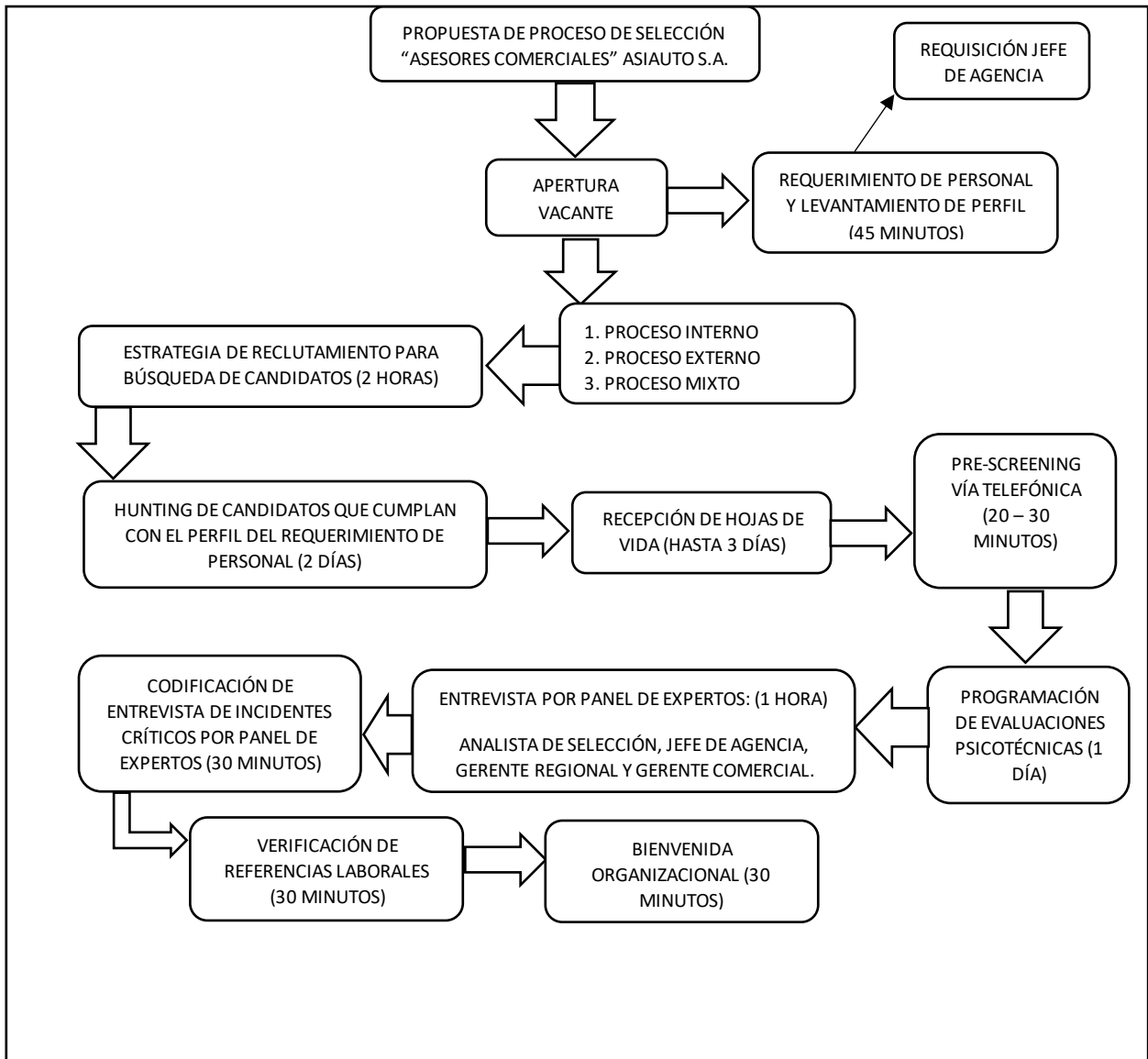


**Figura 3. Proceso tradicional de reclutamiento**

Nota: Las cruces de color rojo representan a zonas improductivas, y la flecha de color rojo significa un resultado no esperado de acuerdo con el reclutamiento de candidatos.

**8.3 Resultados del objetivo específico 3:** Diseñar un plan de implementación para el proceso de mejora en selección de personal incorporando competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A., Quito: 2022.

Para la resolución de este objetivo se revisó el diagnóstico actual y se presenta un flujo de procesos que evidencia la nueva propuesta del proceso de selección en asesores comerciales de Asiauto.



**Figura 4. Propuesta de Proceso de Selección de Personal Asiauto S.A.**

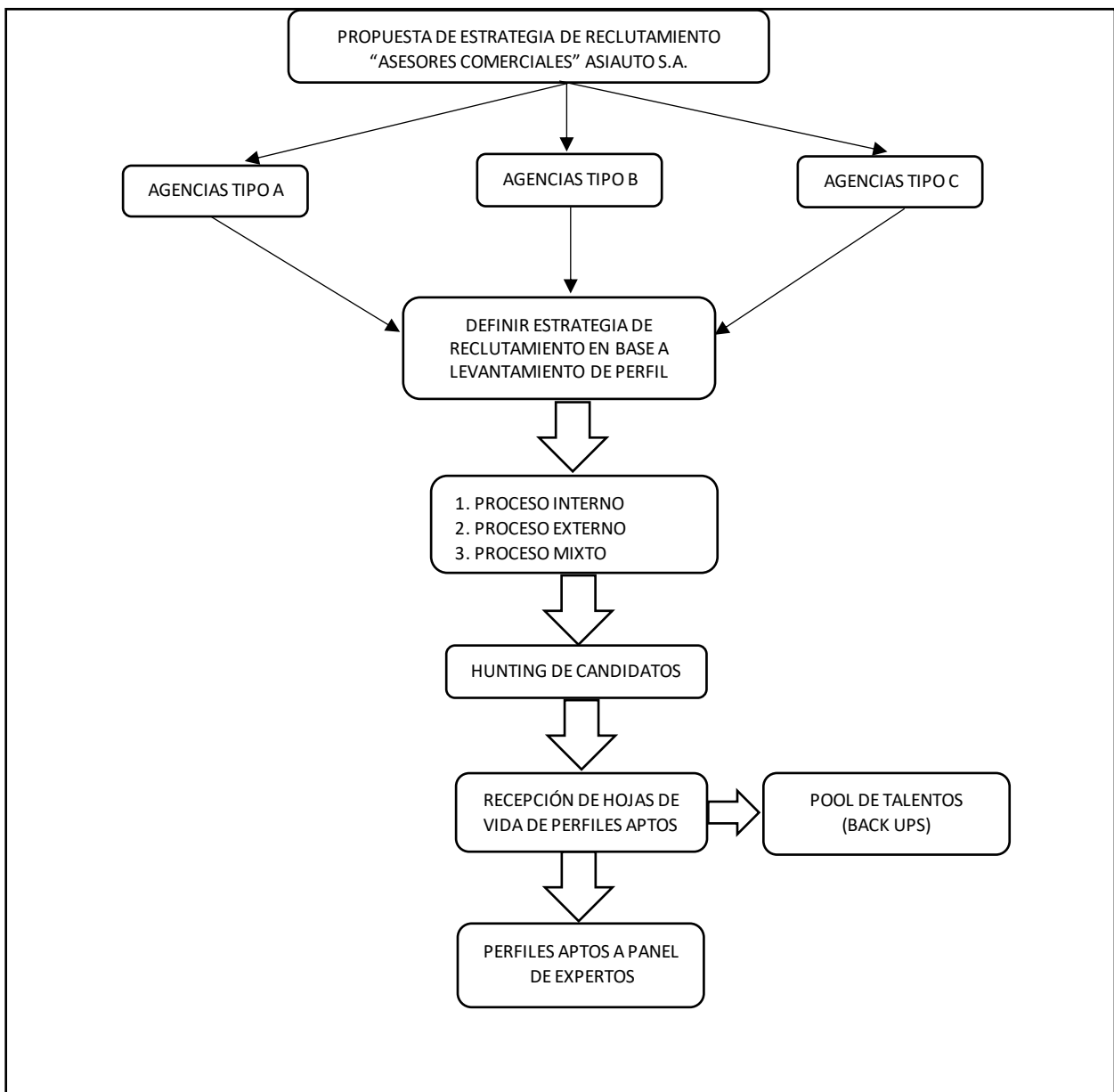
Después de lo evidenciado en la figura 2 se observa un proceso mucho más burocrático, a diferencia del gráfico 4 que evidencia un proceso mucho más automatizado y responsable

que permite eliminar los cuellos de botella y que controla los puntos críticos en el proceso actual.

Tabla de Comparación Figura 2 y Figura 4			
Figuras	Días	Horas	Minutos
Figura 2 (Proceso actual)	8	4	30
Figura 4 (Propuesta de proceso)	6	5	45

Figura 5. Resultados Objetivo Específico 3

El resultado expuesto, nos muestra que el proceso más factible para realizar es la propuesta evidenciada en la figura 4, permitiendo cumplir el objetivo específico número 3.



## **Figura 6. Propuesta de estrategia de reclutamiento**

El resultado expuesto en la figura 6 a diferencia de la figura 3, nos muestra que el proceso que se sigue es factible y permite obtener el cumplimiento del objetivo específico 3.

## **9. DISCUSIÓN**

La viabilidad de la aplicación del proyecto elaborado para Asiauto S.A., demuestra que existe una diferencia del proceso actual, con la forma de conseguir resultados mucho más interesantes y efectivos, desde el impacto que genera sobre el negocio, al tocar un tema sensible en las diferentes agencias y equipos de trabajo que se presentan al core de la compañía y su influencia en el cliente, permitiendo obtener un enfoque práctico en el proceso de selección, que permitirá dar la pauta a los diferentes procesos de Recursos Humanos, lo que hace pensar en una madurez profesional del área en su manejo de selección de personal al momento de elegir candidatos idóneos para la posición de Asesor Comercial. En base a ello, se estructura un proceso organizado que brinda una respuesta mucho más ágil al área comercial, fomentando la participación del departamento de selección como un asesor estratégico que no solamente cumple el papel tradicional de contratación, sino que brinda un involucramiento mucho más personalizado y de preocupación sobre los nuevos colaboradores que se incorporan a la compañía.

El presente trabajo de igual manera, puede aportar hacia la industria automotriz en el Ecuador, desde el punto de vista del giro de negocio comercial, ya que se puede poner en práctica el plan de mejora en el proceso de selección para asesores comerciales, y manejar una metodología de trabajo que permite acoplar el actual planteamiento en los equipos de Recursos Humanos y Selección de Personal, siendo un plan sumamente digerible para las organizaciones y que evidencia resultados a corto plazo, sin esquemas burocráticos que muchas veces retrasan el proceso y no trae beneficios que aporten al desarrollo de personal en las compañías.

De esta forma, el proyecto actual se evidencia que puede ser realizado y los flujos presentados, son coherentes, sobre como cumplir el proceso de selección desde la calidad que se visualizan en las interpretaciones gráficas, siendo un aporte para la compañía y las empresas automotrices que quieran mejorar sus procesos de selección en el área core del negocio que tiene un impacto directo sobre el tipo de colaboradores que maneja y los resultados que estos pueden generar para la productividad, desarrollo y rentabilidad de las organizaciones.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1 Conclusiones**

Según los resultados encontrados durante la presente investigación se concluye que la propuesta del proceso de selección genera un impacto en el resultado de tiempo y optimización de recursos para la compañía, buscando eliminar los cuellos de botella y una definición en búsqueda de perfiles idóneos para la posición de Asesor Comercial.

Se ha planificado un proceso de selección que maneja una metodología inteligente y que se adapta al contexto de la compañía, entendiendo la realidad de la organización para plantear un proceso de mejora que es posible de ejecutar a través de selección por competencias conductuales.

El proceso de selección se describe por una cronología que identifica los puntos claves a cumplir y permite trabajar sobre una estrategia de reclutamiento idónea a las características de la compañía y que brindará mejores resultados y rentabilidad de acuerdo con el core del negocio.

El plan de implementación identifica un cronograma a cumplir de acuerdo con las fases críticas del proceso de selección e involucra a los principales responsables de cumplir eficientemente con cada una de sus funciones.

## **10.2 Recomendaciones**

Es importante que al ejecutar esta investigación en la compañía se defina un documento en conjunto con el departamento de Auditoría que califique al proceso de selección en cada una de sus fases a cumplir.

Se recomienda replicar un plan de mejora en el proceso de selección en los cargos críticos de contratación en el área de Recursos Humanos, conectando siempre a las áreas involucradas para que estén conscientes de como se maneja el proceso y como en conjunto se pueden obtener mejores resultados en la gestión.

Es importante socializar al área comercial sobre las modificaciones que se realizarán en el proceso, así se podrá manejar un mensaje que visualice la importancia de cumplir con el rol que a cada colaborador le pertenece.

## REFERENCIAS

- Álvarez, S. G. (2021). *Situación macroeconómica en 2021 y perspectivas*. Ecuador: Colegio de Comunistas.
- Andrés, J. C. (2022). *¿Qué hay detrás de LinkedIn? Midiendo a través de rúbricas las LinkedIn Big Four Dimensions*. . España: Papeles del Psicólogo.
- Calderón Hernández, G. &. (2004). *Competencias laborales de los gerentes de talento humano*. *Innovar*. Colombia: Revista Innovar.
- Castro, A. R. (2022). *Entrevista*. México: Salud Problema.
- CEPAL. (2020). *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*. América Latina y El Caribe: Estudio Económico de América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. América Latina y El Caribe: Estudio Económico de América Latina y el Caribe.
- Davezies Martínez, W. R. (2022). *REPENSANDO LOS PROCESOS DE DEFINICIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL EN LA CARRERA DE PEDAGOGÍA DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA*. Bolivia: Revista Ciencia.
- Díaz-Bravo, L. T.-G.-H.-R. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica*. México: Investigación en Educación Médica.
- Ekos. (2021). *Las 10 marcas de vehículos más vendidos en Ecuador*. Ecuador: Ekos.
- Hawes, G. &. (2005). *Construcción de un perfil profesional*. Chile: Proyecto Mecesusup.
- Hernández Sánchez, B. Y. (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*. Colombia: Semestre económico.
- Karambelkar, M. y. (2017). *El onboarding es un cambio: aplicar el modelo de gestión de cambios ADKAR al onboarding*. Estados Unidos: Compendio internacional de gestión de recursos humanos .
- Loor-Carvajal, G. I.-E.-B.-R. (2020). *El método Delphi: Una aproximación a su utilización en la evaluación del desempeño en Ecuador*. . Ecuador: Dominio de las Ciencias.
- Mayoral, F. M. (2013). *Situación económica y ambiental del Ecuador en un entorno de crisis internacional*. Ecuador: FLACSO.
- Mendieta-Ortega, M. P.-Á.-Z. (2020). *Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario*. Ecuador: Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía.
- Minalla, C. (2011). *Avances tecnológicos en Ecuador*. . Ecuador: Universidad Ecotec.
- Perales, M. P. (2014). *Selección de personal por competencias en las empresas de servicios*. . Colombia: Revista Aglala.

Prieto Baldovino, F. P. (2021). *La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas.* . Colombia: Conocimiento global.

Snell, A. (2006). *Investigar las mejores prácticas de incorporación: usar la investigación para conectar los procesos de incorporación con la satisfacción de los empleados.* Estados Unidos: Revisión Estratégica de RRHH .

Valencia, E. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Colombia: Estudios Gerenciales.

Salazar, R. (2022). *Motivos de salida en los colaboradores 2022 [Diapositivas de PowerPoint].* Recursos Humanos, Asiauto S.A.