



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias
de la Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS PARA PERSONAS CON
DISCAPACIDAD PARA EL SECTOR
HOTELERO DE LA CIUDAD DE
CUENCA - ECUADOR.**

Autoras:

Joselyn Loaiza Coyago.; Andrea Mercado Fárez.

Directora:

Mst. Mónica Rodas Tobar.

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo quiero dedicar con todo mi amor; a mis hijos, Mateo & Matías, que con su amor y ternura se convirtieron desde el primer instante en el motor que impulsa mi vida y la razón de todo mi esfuerzo.

A mi papi José (+) por enseñarme a soñar y hoy guiarme desde el cielo; a mi mami Ninfa por enseñarme a luchar y ser perseverante en la vida, por su apoyo fundamental en esta etapa de mi vida, por ser esa guía y fortaleza en mis momentos de fragilidad.

A mis hermanos:

Andrés & Viviana, por ser mi ejemplo y mi apoyo total en cada etapa de mi vida, gracias ñaño por ser ese padre ideal que todos soñamos tener.

Margarita y Javier; quienes dedicaron sus tardes de hobbies a ser los niños más amorosos del mundo.

Gracias hermanos por todos sus valiosos esfuerzos y apoyo desinteresado para que hoy esté realizando mis sueños, este logro también es suyo.

A mi novio Xavier, por motivarme a seguir con mis sueños y ser mi soporte durante este caminar, gracias amor por cada consejo y tu amor incondicional.

Gracias familia por confiar en mí, y estar conmigo hasta el final, realmente me llena de satisfacción ser el motivo de su orgullo y felicidad.

Andrea Mercado

Dedico este logro a mis padres, por su apoyo incondicional, sacrificios, amor infinito y cada una de sus enseñanzas que me han forjado y dado fortaleza para cumplir esta meta tan importante en mi vida. A mis abuelitos Enrique y Ursulina por siempre creer en mí y apoyarme; y a toda mi familia y amigos que han estado a mi lado en este proceso.

Joselyn Loaiza

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por brindarme salud, fortaleza y perseverancia, luego a mis queridos docentes, quienes supieron impartir con paciencia sus conocimientos.

A mi compañera Joselyn, por ser mi soporte en la realización de este trabajo y comprender cada adversidad de mis días.

Andrea Mercado

Agradezco a Dios en primer lugar por guiar mi camino y permitirme gozar de buena salud para poder superar cada dificultad que se ha presentado. A mis padres Alba y Milton, por nunca dejarme caer, creer en mi a cada paso de mi vida y ser mi fortaleza. A mis familiares y amigos que se han hecho presentes con una palabra de aliento en este proceso de titulación, en especial Andrea, por su apoyo y comprensión durante este tiempo.

Joselyn Loaiza

RESUMEN

En este trabajo de investigación se detalla información sobre la situación actual de las personas con discapacidad que mantienen un empleo dentro del sector Hotelero de la ciudad de Cuenca. Se trabajó con la totalidad de la población de las personas con discapacidad que laboran en el Hotel en estudio, por otro lado; se realizaron entrevistas para completar información en una matriz de datos; este proceso se ejecutó inicialmente con la/él Jefe de Recursos Humanos y luego se procedió a realizar entrevistas estructuradas a los trabajadores que cuentan con el carnet del CONADIS o aquellos que laboran por una persona con discapacidad como sustitutos. Una vez terminada la etapa de recolección de datos, se ejecutó el levantamiento del manual de funciones por competencias con la colaboración de expertos en discapacidad de la Red Cedia.

Palabras clave: Discapacidad, inclusión laboral, manual de funciones por competencias, personas con discapacidad.

ABSTRACT

This research details information on the current situation of people with disabilities who maintain a job within the Hotel sector of Cuenca. The entire population of people with disabilities who work in the Hotel under study participated in the study. On the other hand, interviews were conducted to complete information in a data matrix. This process was initially carried out with the head of Human Resources and then structured interviews were carried out with workers who have the CONADIS card or those who work for a person with a disability as substitutes. Once the data collection stage was completed, the manual of functions by competencies was drawn up with the collaboration of experts on disability from the Cedia Network.

Keywords: Disability, labor inclusion, manual of functions by competences, people with disabilities.

Translated by



Joselyn Loaiza & Andrea Mercado



INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO 1	1
1. Marco Teórico-Estado del Arte	1
1.1. La Discapacidad.....	1
1.1.1. Conceptos generales sobre la discapacidad	1
1.2. La situación actual de las personas con discapacidad.....	3
1.3. Legislación Laboral que manejan los países sobre discapacidad e inclusión laboral	5
1.4. La Gestión del Talento Humano por competencias.....	8
CAPITULO 2	10
2. METODOLOGÍA.....	10
2.1. Modelo de investigación	10
2.2. Población.....	10
2.3. Aplicación.....	10
2.4. Procedimientos para aplicar las entrevistas	11
CAPITULO 3	12
3. RESULTADOS	12
3.1. Entrevista a personas con discapacidad que laboran en el sector hotelero de la Ciudad de Cuenca.....	12
3.2. Entrevista al responsable del Departamento de Talento Humano el sector hotelero de la Ciudad de Cuenca.....	12
3.3. Propuesta de un Manual de Funciones por competencias para personas con discapacidad.	13
3.4. Organigrama Posicional	14
3.6. Diccionario de Competencias.....	16
3.7. Manual de Perfiles por competencias.....	23
CAPITULO 4	26
4. DISCUSIÓN	26
CAPITULO 5	27
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
5.1. Conclusiones	27

5.2 Recomendaciones.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	29
Anexos	31

INTRODUCCIÓN

Se dice que el trabajo de cierta manera permite a las personas desarrollarse personal y socialmente, en el caso de las personas con discapacidad este sentido de realización es aún mayor, debido a que en ellos esto genera un sentido de utilidad, mejora su autoestima, aumenta la confianza en sí mismos; potencializando su desarrollo interpersonal y favoreciendo su inclusión social.

De acuerdo al Conadis (2019), constan registradas 475.747 personas con discapacidad en el Ecuador, de las cuales sólo 74,597 se encuentran laborando actualmente, de acuerdo al tipo de discapacidad corresponde: el 54,93% a discapacidad física, el 16,27% a discapacidad auditiva, el 13,66% a discapacidad visual, el 10,95% a discapacidad intelectual y el 4,19% a discapacidad psicosocial. De acuerdo al género tenemos: 34,55% de mujeres y 65,45% hombres con discapacidad laborando actualmente. (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2019).

La implementación de un Manual de Funciones que se especialice en la inclusión de personas con discapacidad es fundamental y necesario ya que este permitirá al aspirante de un cargo conocer tanto sus responsabilidades como sus actividades a desempeñar, las competencias que debe tener y el nivel de formación y experiencia requeridos; esto por otra parte le proporciona a la empresa la facultad de determinar qué cargos pueden ser desempeñados sin problema por personas con discapacidad, lo que facilitará la inclusión de estas personas al campo laboral.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO-ESTADO DEL ARTE

En este primer capítulo se considerarán estudios previos sobre las personas con discapacidad y su inclusión en el campo laboral, lo que nos permitirá tener un contexto teórico generalizado sobre el tema y un soporte bibliográfico para la implementación de un manual de funciones para personas con discapacidad en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca; adicionalmente haremos referencia a marcos normativos que se han instaurado en diferentes países de América Latina y Europa con el objetivo de beneficiar la inserción laboral de las personas con discapacidad.

1.1.La Discapacidad

1.1.1. Conceptos generales sobre la discapacidad

Según la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF) la discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación, por lo que es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive (OMS, 2018), mientras que la Convención de las Naciones Unidas del año 2006 en torno a los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) establece un concepto con un enfoque sistémico:

La discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás (Naciones Unidas, 2006, pág. 1)

Esta definición parece sobreponerse a la de CIF al hacer responsable a la sociedad por las condiciones de desigualdad en las que deben vivir las personas con discapacidad, debido a los prejuicios y construcciones sociales que han permitido que se los considere erróneamente como anormales, poco productivos o como una molestia y carga quienes los rodean. (Míguez-Passada, Gómez-Añón, & Pinato-Galbarini, 2015).

Dentro de la investigación es necesario conocer acerca de las deficiencias que originan la discapacidad, que pueden ser:

- Genéticas: Son transmitidas de padres a hijos.
- Congénitas: Se refiere a aquellas con las que nace un individuo y no dependen de factores hereditarios, sino que se presentan por alteraciones durante la gestación.
- Adquiridas: Ocasionadas por una gran cantidad de enfermedades producidas después del nacimiento, o por accidentes de tipo doméstico, de tránsito, violencia, laborales, etc. (Ministerio de Relaciones Labores-CONADIS, 2013)

Estas deficiencias a su vez pueden causar distintos tipos de discapacidad y que en el Ecuador se presentan con las siguientes estadísticas: Discapacidad física 48,53%, sensorial (visual, auditiva y de lenguaje) 25,02%, intelectual 22,53%, psicológica 3,91%.

Por un lado la discapacidad física se refiere a las deficiencias corporales o viscerales que ocasionan dificultad significativa o imposibilidad en sus funciones motoras tanto en brazos y/o piernas, equilibrio, controlar esfínteres, entre otras. Algunos ejemplos que pueden ser evidentes son la paraplejía, amputaciones, parálisis cerebral, etc. Mientras que las deficiencias viscerales pueden ser imperceptibles porque provocan daños en órganos internos como la insuficiencia renal crónica, enfermedades cardíacas, fibrosis quística, etc.

Dentro de la discapacidad sensorial nos encontramos con las siguientes: discapacidad visual o ceguera, discapacidad auditiva o sordera y discapacidad del lenguaje, dificultad para la expresión verbal y comunicación.

En cuanto a la discapacidad intelectual, se refiere a las deficiencias cognitivas que dificultan la comprensión de ideas complejas, así como la capacidad de razonar, de abstracción y de anticipar los peligros.

Por último la discapacidad psicológica se refiere a las deficiencias y/o trastornos del comportamiento, razonamiento, de los estados de ánimo, crónicos y permanentes que afectan su capacidad de juicio crítico sobre sí mismo y sobre los demás. En este grupo se encuentran las personas con trastorno bipolar, psicótico, esquizofrenia, etc. (Ministerio de Relaciones Labores-CONADIS, 2013)

1.2. La situación actual de las personas con discapacidad

De acuerdo a datos obtenidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial, publican un documento en el cual señala que, a nivel internacional, existen más de mil millones de personas que presentan algún tipo de discapacidad, que representa el 15% de la totalidad de la población mundial. (Ministerio del Trabajo, 2013)

Es necesario considerar que la sociedad también ha aportado a estigmatizar a las personas con discapacidad; y fomentar de manera indirecta su discriminación al no existir una cultura de empatía y que no está acostumbrada a la interacción normalizada con estas personas. Se les niega oportunidades a individuos que sin saber que pueden potencializarse en un puesto de trabajo y alcanzar con éxito sus objetivos. Por otro lado, desde la política se vulnera los derechos de las personas con discapacidad, puesto que inclinan a hacer de la discapacidad un foco invisible frente a la sociedad porque no se generan programas de desarrollo o capacitación para este grupo vulnerable. (García, 2012)

A raíz de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad en el año 2006, donde se celebraba la diversidad y dignidad humana, se promulgaba esencialmente el mensaje de que las personas con discapacidad están facultadas a ejercer todos los derechos humanos (Unidas, 2014), en los cuales se incluye el derecho a un trabajo digno, sin discriminaciones. Desde este hito marcado en la lucha por la igualdad e inclusión, se han logrado pequeños avances para las personas con discapacidad en aspectos como la salud, educación y laboralmente.

Dos empresas dedicadas a la producción consideradas las más grandes de la Ciudad de Cuenca, por un lado comentan que intentan cumplir con la normativa legal, ubicando a su mismo personal que ha sido detectado con discapacidad o que ha sufrido algún tipo de accidente que lo dejara en esa situación, evitando de esta manera requerir personal externo, estas personas son ubicadas en puestos como: mensajería o limpieza, por otro lado la otra empresa manifiesta que prefiere asumir las multas que impone el Ministerio del Trabajo ya que no les conviene contratar personal con discapacidad por la complejidad de su proceso productivo. (Mariana de Jesus Merchán, Luis Rosendo Sánchez, 2016)

De acuerdo a estudios realizados por Alva (2011), en los cuales indica que en los países de Latinoamérica, uno de los principales problemas que enfrenta la población con

discapacidad es el desempleo y la marginación laboral, ya que cerca del 70% de las personas con discapacidad de la región están desempleadas.

Argentina sobresale en América del Sur al tener un 75% de tasa de desempleo en las personas con discapacidad en edad laboral en el año 2012 (Völker, 2014) ante estos datos alarmantes el gobierno y el sector privado en colaboración, decidieron activar políticas para la inclusión laboral de este grupo desfavorecido. En la actualidad Argentina cuenta con un método de inclusión laboral llamado Empleo con Apoyo en el cual las personas con discapacidad cuentan con una asistencia integral para su inserción laboral, mediante cursos, certificaciones que les permitan desenvolverse con éxito en el puesto de trabajo que se le ha asignado de acuerdo a sus capacidades, al ingresar a trabajar también está acompañado por un profesional especializado llamado preparador laboral, quien se encarga de acoplar su puesto de trabajo y las actividades a realizar, además de la adaptación social.

En otro contexto, según los datos del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), en España hay más de cuatro millones de personas con algún tipo de discapacidad, que junto a las que constituyen su entorno familiar suponen alrededor de doce millones de ciudadanos. Los datos más actuales disponibles sobre las tasas de empleo de las personas con discapacidad proceden de la Encuesta sobre Discapacidad, Autonomía Personal y situaciones de Dependencia (EDAD, 2008), realizada entre el mes de noviembre de 2007 y febrero de 2008 en domicilios familiares. (Alcover de la Hera, 2011)

Analizando la información obtenida de diferentes países, podemos sostener que no existe el interés en cuanto a la contratación de personas con discapacidad por parte de las empresas sean públicas o privadas, generando de esta manera una problemática para las personas con discapacidad ya que pese a estar amparadas en una constitución o ley, continúan siendo un problema de tipo social que a su vez afecta directamente su autoestima, al bienestar familiar e incluso a la sociedad en general.

1.3 Legislación Laboral que manejan los países sobre discapacidad e inclusión laboral

Las luchas sociales por la inclusión de los grupos vulnerables han sido escuchadas y varios países han incluido en su legislación leyes que favorecen la inserción laboral, para que esta inclusión sea satisfactoria es importante que se sigan procesos adecuados que faciliten la adaptación laboral, ya que, si bien es cierto las personas carecen de algún sentido, pero sus otras capacidades se han desarrollado con total normalidad y está en nuestras manos el potencializar las mismas, proporcionándoles la oportunidad de sobresalir y así mejorar su calidad de vida.

En el caso de Costa Rica, en el año 2008; su ley manifiesta que: a) los Estados deberán estar comprometidos en “promover el reconocimiento de las capacidades, los méritos y las habilidades de las personas con discapacidad y de sus aportaciones en relación con el lugar de trabajo y el mercado laboral” (art. 8), b) Solicita un compromiso a reconocer “el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laboral que sea abierto, inclusivo y accesible a las personas con discapacidad” (art. 27). Por eso llama a legislar, entre otros, para prohibir la discriminación en los empleos (incluida las condiciones de selección) y de “emplear a personas con discapacidad en el sector público”. (art. 27) (Allan Abarca-Esteban Arias, 2014)

En Holanda, se ha trabajado desde la década de 1970 en políticas de integración para personas con discapacidad, pues este tema se tornó más como un problema social y político. Para facilitar la integración al mercado laboral en los últimos años se ha desarrollado la organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos que posee cuatro enfoques: Marco legal para la promoción de empleos, obligaciones del empleador, rehabilitación y formación profesional, y programas especiales de empleo (empleo subsidiado y empleo protegido). Paralelamente trabajan en estrategias dirigidas exclusivamente a las personas discapacitadas y su bienestar al trabajar, que son: educación, formación y colocación en el trabajo, asesoramiento profesional y servicios de apoyo, beneficios en el trabajo, incentivos a los empleadores y mejoras en la infraestructura para su accesibilidad. (Policy innovations for including disabled people in

the labour market: A study of innovative practices of Dutch sheltered work companies, 2014)

Por otro lado, en Ecuador, desde el año 2009 en seguimiento del numeral 33 del Código del Trabajo para empresas públicas y privadas que cuenten “con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural.”

De acuerdo a los datos obtenidos por el Informe mundial de Discapacidad, se puede evidenciar que el 15% de la población se ve afectado por su condición de discapacidad al momento de insertarse en el mundo laboral. Según el CONADIS (2019), constan registradas 475.747 personas con discapacidad, de las cuales sólo 74,597 se encuentran laborando de los cuales el 34,55% son mujeres y 65,45% son hombres. Datos que corroboran que las oportunidades laborales son inferiores para personas con discapacidad. (Navarro-España, Guerrero-Rincón, & Viana-Barceló, 2015)

De acuerdo a las leyes de Argentina en cuanto al mercado laboral, está estipulada la Ley 25.689, misma que busca generar más oportunidades para personas con discapacidad a partir del establecimiento de un Cupo Laboral Obligatorio del 4% para las empresas que presten servicios públicos privatizados y entes públicos no estatales. Es por ello que, en el Censo de año 2010, del mismo país, la tasa de empleo para las personas con discapacidad representaba un 44,6%, de un total de la población que representa un 61,7%, evidenciando de esa manera que aún están trabajando para incluir a ese 17,1% de la población restante. (Sempertegui, 2015)

Frente a esa realidad, se puede establecer, que de alguna manera en Argentina, no existe mayor vulneración de los derechos o discriminación laboral para las personas con discapacidad, puesto que un porcentaje alto se encuentra en relación de dependencia, no obstante, el gobierno sigue trabajando por generar medidas que permitan que la población faltante se incorpore acorde a sus capacidades.

Con respecto al sector productivo, encontramos a países como España, en donde cuentan con centros de trabajo adaptados para personas con discapacidad, lo cual promueve el acceso al trabajo y aumenta la participación en la sociedad, garantizando de esta manera su vinculación social y económica al sistema productivo del país. Mientras que en un estudio realizado en Colombia demostró que el beneficio de contratar empleados con discapacidad aumentó más del 40% en el flujo de caja, y así mismo aumentó el nivel de producción, lo cual lleva a compensar con un mayor nivel de contratación. (Otaya, Osorio, & Orejuela, 2015)

En 1982, en España se promulga la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) que regula la incorporación laboral de las personas con discapacidad e incluye las adaptaciones de los entornos, cuando así se requiera, tratando de generar lo más pronto posible la transición a un puesto de trabajo normalizado. (Laloma, 2007). El art. 38 señala que “las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 o más trabajadores vendrán obligadas a que de entre ellos, al menos, el 2 por 100 sean trabajadores minusválidos” (Ley 13/1982, España). Un Real Decreto del año 2000 (N.27/2000) flexibilizaría la exigencia de cuota, especificando la forma en la cual una organización podía justificar el incumplimiento de la medida, respondiendo a través de una serie de medidas alternativas (Laloma, 2007). El carácter de excepcionalidad se completa en el 2005, regulando con la petición de informes técnicos detallados, en los cuales se corrobora esa imposibilidad de contratación.

Todas las políticas, leyes y programas de inclusión e inserción laboral de personas con discapacidad además de apoyar el progreso de este grupo desfavorecido, ha contribuido a que las empresas busquen la manera de actualizar su filosofía corporativa y la gestión de talento humano; por lo que un diseño de puestos en este caso, responde a la necesidad de una organización que está bien estructurada, a dividir sus actividades en distintos cargos en pro del cumplimiento de sus objetivos. (Pulgar-Vidal & Rios, 2011). Pero más allá de la asignación de actividades, jerarquías y responsabilidades es importante tomar en cuenta las cualidades o habilidades que tienen las personas como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad, el trabajo en equipo o la influencia; lo que diferenciará su desenvolvimiento, motivación en un puesto de trabajo. (Jiménez D. , 2016)

1.4 La Gestión del Talento Humano por competencias

En los últimos años las organizaciones han cambiado la forma en la que gestionan a sus trabajadores, pues se ha tomado en cuenta la visión de que las personas no son un pasivo para la empresa, sino más bien juegan un papel clave en el desarrollo de las actividades que encaminan a la organización al logro de sus objetivos.

El modelo de gestión por competencias se destaca por tomar en cuenta diferentes aspectos como parte del Talento Humano, desde los conocimientos y habilidades, hasta sus valores y emociones (Contreras-Monroy & Peñaloza-Suárez, 2018). Martha Alles (2005) se refiere a las competencias como “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Mejía-Giraldo et al. (2013) al hablar del término “competencia”, lo describe como un conjunto de habilidades, conocimientos, técnicas, formas de pensamiento, que le permiten al trabajador desarrollar un desempeño. El perfeccionamiento de las competencias tiene como objetivo principal que el trabajador pueda desempeñarse de manera óptima en sus funciones, lo que influye positivamente en la productividad de la empresa y su ambiente laboral.

Una herramienta potenciadora en la gestión del Talento Humano por competencias, es el Manual de Perfiles por competencias, que consiste en la descripción detallada de las tareas o funciones clave que debe cumplir una persona en un puesto de trabajo, incluyendo además las competencias que debe tener o desarrollar para desempeñarse exitosamente en su puesto. El hecho de poder contar con esta herramienta en los documentos oficiales del departamento de talento humano de una empresa, facilita la función de los subsistemas que lo conforman (Sandoval et .al (2012).

En cuanto a reclutamiento, se proporciona la información concreta sobre las características y competencias que debe poseer un candidato para postular a un cargo; en selección, brinda los requisitos para evaluar al candidato frente a dichas competencias y confirmar o no su idoneidad. En formación y capacitación, permite identificar la brecha entre los conocimientos, aptitudes, competencias de la persona frente al cargo y de esta forma poder establecer planes capacitación y desarrollo adecuados. Por último en el proceso de evaluación de desempeño, el manual de perfiles por competencias contiene

las actividades, tareas, obligaciones de las cuales es responsable la persona que ocupa el cargo y mediante este se determina objetivamente el grado de cumplimiento de dichas asignaciones.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

En este capítulo se describirá la metodología empleada en la presente investigación, aplicada para la obtención de datos relevantes que permitan conocer a fondo la situación de las personas con discapacidad que laboran dentro de la empresa, así como el funcionamiento de la Gestión del Talento Humano.

2.1. Modelo de investigación

El diseño de investigación del presente trabajo es no experimental puesto que se intenta obtener información de las personas con discapacidad que laboran en una cadena hotelera de la ciudad de Cuenca, además de la filosofía corporativa con la que desarrolla sus actividades el departamento de Talento Humano de dicho hotel y en base a esto realizar el levantamiento de un Manual de Funciones por Competencias para personas con discapacidad.

Este análisis tiene un enfoque metodológico cualitativo, con un alcance exploratorio-descriptivo, en el cual se aplicó entrevistas estructuradas que nos permitieron conocer tres dimensiones de las personas con discapacidad: características de la discapacidad, educación e información laboral. De igual manera se desarrolló una entrevista estructurada a la persona encargada del departamento de Talento Humano para conocer su filosofía corporativa y Modelo de Gestión de Talento Humano.

2.2. Población

El universo de este proyecto de tesis está conformado por el Departamento de Talento Humano y todas las personas con discapacidad y/o sustitutos, que se encuentran laborando en la cadena hotelera de la ciudad de Cuenca, sin tomar en cuenta criterios de exclusión.

2.3. Aplicación

Para obtener datos informativos se procedió a realizar entrevistas en 2 áreas; la primera entrevista digital fue construida por el grupo de investigación de la corporación Red Cedia, la misma que permitió identificar datos demográficos, tipo, nivel de discapacidad, situación

laboral y otros. La misma se aplicó al personal con discapacidad que labora en el Hotel; previó a la autorización de su Jefe Inmediato.

La segunda entrevista se dividió en 2 secciones: por una parte, la filosofía corporativa que comprende la misión, visión, objetivos y valores, por otro lado, el modelo de gestión de Talento Humano y sus subsistemas tales como: provisión, aplicación y desarrollo. En la misma se consiguió obtener datos relevantes mediante preguntas dicotómicas realizadas al Jefe de Talento Humano.

Por último, con la información recopilada se procedió al levantamiento del Manual Orgánico Funcional por cada cargo existente en el organigrama posicional de las cadenas hoteleras de la ciudad de Cuenca.

2.4.Procedimientos para aplicar las entrevistas

Para la aplicación de las entrevistas acudimos al Hotel en estudio para presentar la solicitud del acceso a la información, luego de la aprobación de la misma se procedió a la aplicación de las entrevistas a las personas con discapacidad. El protocolo empleado fue: saludo cordial y presentación personal, introducción al tema, comunicarles que toda información que se obtenga es confidencial para la utilización de un proyecto de tesis, formulación de las preguntas realizadas, empezando por preguntas básicas y luego profundizando con preguntas acerca de su discapacidad, para finalizar se le agradece por su colaboración.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

3.1. Entrevista a personas con discapacidad que laboran en el sector hotelero de la Ciudad de Cuenca.

La aplicación de esta entrevista tiene como objetivo fundamental el obtener información acerca de las características de la discapacidad de las personas que trabajan en el hotel y además conocer las condiciones laborales en las que se encuentran desempeñando sus actividades.

La persona con discapacidad que actualmente se encuentra laborando dentro de la empresa corresponde al género femenino, tiene 24 años, es soltera, y presenta una discapacidad auditiva del 42% registrado en su carnet del CONADIS. Su discapacidad fue adquirida y la padece desde los 4 años de edad, no ha recibido ningún tipo de rehabilitación, sin embargo, se realizó una cirugía de tímpano plastia a los 10 años y una segunda a los 12 años, pero no obtuvo mejoría, por lo cual hasta la actualidad utiliza audífonos, con respecto a su nivel de estudios, ha culminado la secundaria, éste es su segundo empleo, en el cual se encuentra laborando por 4 años, en el cargo de atención al cliente percibiendo un salario básico. La entrevistada está conforme con las actividades que realiza, pues siente que van acorde a sus habilidades.

3.2. Entrevista al responsable del Departamento de Talento Humano el sector hotelero de la Ciudad de Cuenca.

La finalidad de esta entrevista fue conocer los procesos de gestión de Talento Humano que se aplican en el sector hotelero, para de esta manera desarrollar una propuesta de manual de funciones por competencias que vaya acorde a las necesidades de las personas con discapacidad.

La persona encargada de los procesos de Talento Humano nos supo manifestar que, en el Hotel en estudio, dentro de su filosofía corporativa cuentan con misión, visión y objetivos estratégicos. Además, poseen un Manual de Funciones por Competencias genérico, mismo que no contempla al personal con discapacidad. Sin embargo, ellos no tienen un diccionario de competencias.

Por otra parte, en cuanto al proceso de selección de personal nos comenta que no disponen de un reglamento interno para el proceso de selección de personas con o sin discapacidad y que el personal es reclutado de forma externa. Como podemos evidenciar, el hotel en estudio carece de un proceso que es fundamental para la carrera y crecimiento profesional de los colaboradores; sin contar que estos ascensos generan en el personal mayor motivación y desempeño laboral.

En cuanto a los procesos de reclutamiento externo poseen una base de datos interna, bolsa de trabajo, aplicaciones voluntarias, referidos de la propia empresa y de otras organizaciones. No utilizan ningún formato específico de solicitud de empleo; tanto para personas con o sin discapacidad. De la misma manera no disponen de un formato para evaluar los CV de los postulantes. Las entrevistas que realizan son informales, sin ninguna estructura, el entrevistador solo evalúa la actitud de la persona

Sin embargo, los aspectos que se consideran dentro del proceso son funciones básicas a realizar dentro de la empresa, experiencia, antecedentes, evaluación de salud ocupacional y para las personas con discapacidad se solicita el carnet del CONADIS.

En cuanto a la Retención del Talento Humano, si poseen un proceso de inducción para el personal que ingresa al Hotel, pese a que no cuentan con un manual establecido, ellos manejan la inducción con un programa tutor-pupilo.

Con respecto al subsistema de capacitación y formación, el hotel no posee ningún plan de desarrollo individual, cursos talleres o seminarios que contribuya a la formación continua de sus empleados.

Para finalizar, la persona entrevistada nos indicó que no tienen establecido un sistema de evaluación de desempeño, de igual forma no existe una valoración de cargos. En lo que respecta a la Salud y Seguridad Laboral no cuentan con un formato de prevención de accidentes, pero si cumplen con todos los beneficios de ley establecidos en el código de trabajo, como el Seguro Social y registro de accidentes laborales en el IESS.

3.3.Propuesta de un Manual de Funciones por competencias para personas con discapacidad.

Para el desarrollo de esta propuesta de Manual de Funciones se han revisado varias investigaciones bibliográficas, basadas en temas de inclusión laboral de personas con

discapacidad, las mismas que nos permiten tener una perspectiva más amplia sobre cómo realizar esta inclusión de la manera más acertada.

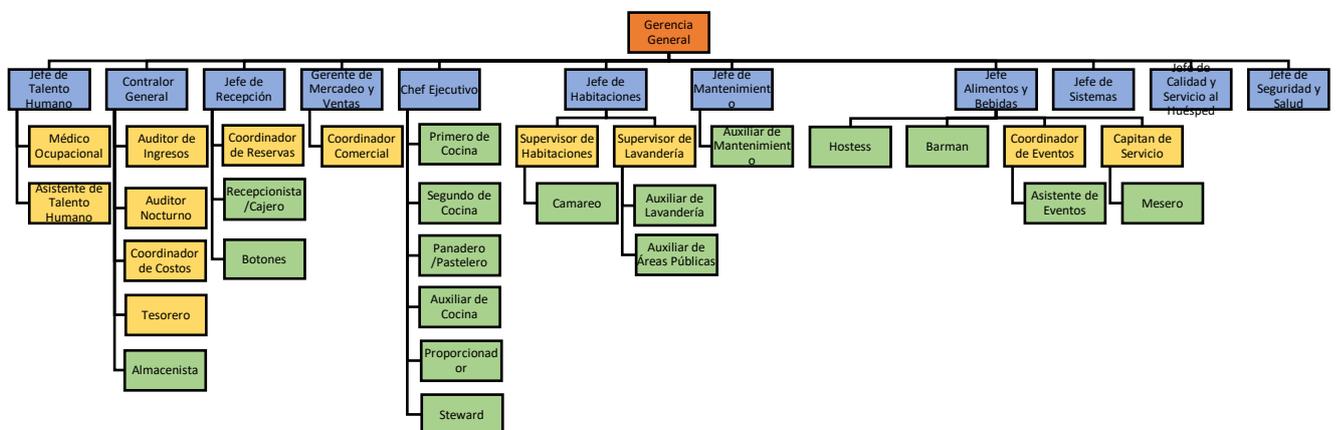
Además, hemos contado con el apoyo de la Red Cedia y sus expertos Mst. Adriana León, Mst. Eulalia Tapia, Mst. Alejo Vega y Mst. Soledad Rivera; que han colaborado para la validación de las actividades del Manual de Funciones de acuerdo a cada tipo de Discapacidad.

Como primer paso para la elaboración del Manual se tuvo que definir un organigrama posicional, mismo que nos permite obtener una visualización macro de todos los puestos que conforman la organización.

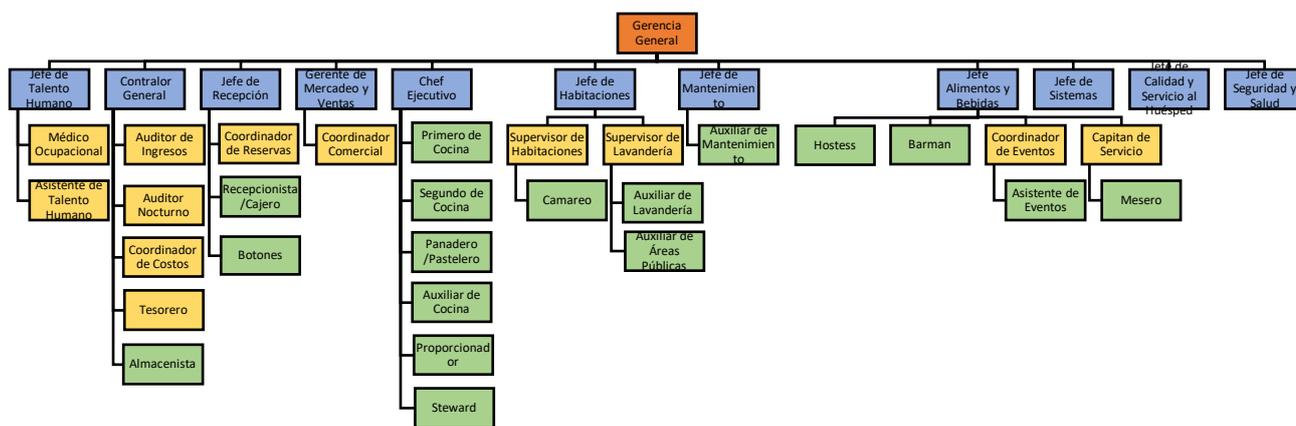
Luego se realizó el levantamiento de un organigrama funcional; mismo que nos permite describir los niveles jerárquicos y los departamentos que forman parte de la estructura organizacional.

A continuación, se encuentran los organigramas propuestos de acuerdo a su estructura:

3.4. Organigrama Posicional



3.5 Organigrama Funcional



Una vez lista la estructura organizacional se procedió a la realización de un diccionario de competencias, mismo que es fundamental ya que recoge y describe competencias técnicas y conductuales de los puestos de trabajo de una organización, considerando las características y el tipo de actividades que se desempeñan las personas trabajadoras de la empresa.

Esta herramienta a nivel organizacional nos permite describir que puestos de trabajo necesitan las empresas y que habilidades deberían poseer los trabajadores y trabajadoras para realizar su actividad laboral.

A continuación, detallamos cada una de las competencias consideradas en este proyecto de investigación, y sobre las cuales basamos nuestra propuesta de Manual de Perfil por Competencias.

3.6 Diccionario de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

No.	Destreza	Definición	Grado de desarrollo	
1	Compromiso	Pasión y capacidad para sentir como propios los objetivos de nuestra Compañía, por consiguiente, los colaboradores deben apoyar e instrumentar decisiones y acciones que estén encaminadas por completo al desarrollo y logro de los mismos. Implica la capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el buen desarrollo y aprendizaje dentro de la compañía, y controlar sus acciones para cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.	A	Todos los líderes deben tener la capacidad para comprender y aplicar la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Todos los colaboradores deben tener la capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar de igual manera. Implica la capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, además se asegura de que las condiciones físicas son seguras para huéspedes y clientes.
2	Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro. Implica una gran habilidad de comunicación en donde se utiliza un lenguaje claro y directo. Valora las contribuciones de sus compañeros y colaboradores, estimulándolos a compartir información y escuchando sus puntos de vista. Tiene la capacidad de escuchar, expresar ideas y hacer preguntas de manera efectiva teniendo en cuenta cuando y a quien va dirigido. Comprende la dinámica de grupos y el diseño de las reuniones. Incluye la capacidad para comunicarse por escrito de una manera clara y concisa.	A	Todos los colaboradores deben tener la capacidad de escuchar a los demás y de seleccionar los métodos correctos a fin de lograr una comunicación efectiva. Capacidad para minimizar las barreras que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan una adecuada ejecución de las actividades y el logro de los objetivos. Capacidad para hacer un uso efectivo de los diferentes canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. Reporta oportunamente cualquier situación que pueda poner en riesgo su seguridad o la de otros, hace sugerencias para prevenir o controlar los factores de riesgo.
3	Dinamismo y Energía	Pasión y capacidad para trabajar activamente con sus pares, huéspedes y superiores; en jornadas extensas y en situaciones cambiantes, sin que esto afecte su nivel de responsabilidad y motivación con el trabajo. Implica continuar con sus labores en circunstancias difíciles, con firmeza y control de sí mismo.	A	Todos los colaboradores deben tener la capacidad para promover en su área y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente con sus compañeros, huéspedes y superiores en situaciones cambiantes y retadoras o en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su motivación, su capacidad para tomar decisiones efectivamente y la actitud que caracteriza nuestro Espíritu de la Hospitalidad. Así mismo se debe tener la capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y control de sí mismo.

4	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres, manteniendo permanentemente una conducta acorde a la verdad sustentada en la honradez, el respeto, la lealtad, la ética y la transparencia con nuestros compañeros, huéspedes y líderes. Así mismo es la capacidad para actuar de forma coherente con el decir y el hacer. Implica seguir las políticas y normas de la compañía; velando por proteger la información confidencial de la misma.	A	Todos los colaboradores deben tener la capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, alentando a sus compañeros a hacer lo mismo. Incluye la Capacidad para establecer con sus compañeros relaciones de confianza, respeto, justicia y para actuar en todo momento de manera consistente entre las palabras, los hechos, los principios y los valores.
5	Orientación al cliente	Capacidad de comprender la importancia máxima al huésped como objetivo común y satisfacer con empatía sus necesidades actuales y futuras. Estamos obligados a corregir toda norma, procedimiento o actitud que origine un mal servicio de acuerdo a nuestras Políticas de Calidad. Nuestros colaboradores siempre deben tratar al huésped con actitud de servicio, amabilidad y respeto, aportar conocimiento para entender sus necesidades, responder ante sus requerimientos en el menor tiempo y con resultados satisfactorios reconociendo oportunidades de mejora.	A	Todos los Colaboradores deben tener la capacidad para mantenerse atentos y entender las necesidades de los huéspedes, brindarles soluciones a las mismas y atender sus inquietudes de manera rápida y efectiva; de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda correspondiente.
6	POC: Preocupación por el orden y la Calidad	Compromiso con el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental orientado a desarrollar cada una de las actividades diarias de manera metódica y estructurada, velando cuidadosamente por que se mantengan altos estándares de organización y eficacia en el entorno, en el trabajo y en la vida personal. Incluye la Capacidad para desempeñarse con pulcritud, organización y precisión en la presentación de todas sus tareas y trabajos.	A	Compromiso con la aplicación, participación y seguimiento de todas las actividades y programas. Habilidad para desarrollar las tareas con precisión, seguridad, calidad y pulcritud. Implica una conciencia real de sus actuaciones orientadas al mejoramiento del Sistema.
7	Trabajo en equipo y colaboración	Alcanzar las metas de la organización mediante la identificación de todos sus integrantes con sus objetivos y valores, interactuando coordinadamente en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto para lograr así la óptima prestación de nuestros servicios. Cada colaborador y cada trabajo es importante. Implica tener confianza y expectativas positivas respecto a los demás y empatía; generando y manteniendo un buen Clima laboral.	A	Todos los colaboradores deben tener la capacidad de colaborar y cooperar con todos los integrantes de su equipo y de otras áreas, esto con el propósito de alcanzar los objetivos fijados y reconocer los éxitos y aportes que puedan surgir de otras personas. Capacidad para priorizar los intereses grupales sobre los personales. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación, realizando de la mejor forma su trabajo para facilitar el trabajo de los demás, manteniendo en todo momento un buen trato con todas las personas, además sigue procedimientos seguros para su protección, la de sus compañeros y la de la empresa en general.
8	Adaptabilidad-flexibilidad	Capacidad de adaptarse fácilmente y trabajar en distintas situaciones con diferentes personas o grupos. Es capaz de entender y valorar los puntos de vista de los demás y promover cambios y responsabilidades a medida que la situación lo requiera. Así mismo es la	A	Capacidad para lograr adaptarse a contextos cambiantes, medios y personas, en forma rápida y adecuadamente tanto para sí mismo como en el rol de líder de grupo. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de adaptarse fácilmente a nuevas situaciones.

		capacidad de modificar la conducta de forma rápida y adecuada para poder alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio.	B	Capacidad de adaptarse a situaciones, medios y personas cambiantes. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica a los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de adaptarse fácilmente a nuevas situaciones.
			C	Capacidad de poner en marcha oportunamente cambios en su propia actuación ante situaciones cambiantes, cuando resulte necesario. Capacidad para evaluar los objetivos bajo su responsabilidad y proponer cambios cuando amerite, a fin de adaptarse fácilmente a nuevas situaciones.
9	Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad para conocer las necesidades de los clientes y del mercado. Implica mantenerse informado sobre las nuevas prácticas, tendencias, tecnologías y proyectos a nivel nacional e internacional, lo que le permite generar estrategias para garantizar la competitividad y la permanencia en el mercado.	A	Capacidad para detectar las necesidades actuales y futuras, identificando las tendencias y amenazas que el mercado presenta a nivel nacional e internacional. Implica un profundo conocimiento del marco legal y de los servicios ofrecidos por la compañía, así como la habilidad para monitorear constantemente las tendencias del negocio hotelero y de su área para generar estrategias de desempeño adecuadas y efectivas.
			B	Capacidad para identificar oportunidades y amenazas del mercado y analizar las fortalezas y debilidades de la compañía. Implica un alto conocimiento de los productos de la compañía y el aporte de ideas para fortalecer las estrategias de comercialización.
			C	Capacidad para comprender las necesidades y las preferencias de huéspedes y clientes. Implica conocimiento apropiado del producto y la disposición para consultar de forma oportuna y diligente a sus superiores sobre aquellos aspectos que desconozca.
10	Desarrollo y autodesarrollo del Talento Humano	Capacidad de analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores e implementar acciones para desarrollar sus habilidades y fortalezas al máximo de acuerdo con las estrategias de la organización. Incluye la capacidad de descubrir nuevos talentos y la manera de incorporarlos en los procesos y actividades diarias, así mismo, de ejercer el rol de guía de manera objetiva, generando confianza.	A	Todos los Gerentes y Jefes, deben tener la capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento propio y de los colaboradores. Capacidad para mantenerse informado acerca de las necesidades de los demás para proporcionar una formación y un desarrollo adecuado. Da retroalimentación a sus colaboradores para motivarlos a desarrollar y capacitar a los demás, dando una oportunidad de mejora. Supervisa la calidad de capacitación para realizar ajustes que se adecuen a las necesidades personales y profesionales de cada miembro de la organización.
			B	Todos los Supervisores del hotel, deben tener la capacidad para identificar oportunidades de desarrollo, para sí mismo como para su grupo de trabajo. Capacidad para plantear objetivos claros y concisos para dar retroalimentación de los resultados y reconocer las fallas que presenta cada miembro del equipo. Facilita el aprendizaje continuo proporcionando explicaciones e ideas para mejorar y actualizar la información. Monitorea las mejoras de los resultados y motiva a sus colaboradores a desarrollar su formación día a día.
			C	Todos los colaboradores, deben tener la capacidad para identificar oportunidades de crecimiento para sí mismos. Capacidad para colaborar con personas que tienen menos experiencia y requieren apoyo en su puesto de trabajo. Ofrecen sugerencias de mejora y estimulan a las personas a desarrollar sus capacidades.
11	Empoderamiento	Capacidad para otorgar poder de decisión al equipo de trabajo y compartir con todos sus miembros tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad de establecer objetivos claros de desempeño, proporcionando dirección y definiendo responsabilidades. Implica aprovechar la diversidad de los miembros de la compañía para aumentar el valor de la misma y su cultura organizacional, integrando a todas	A	Capacidad para definir claramente los objetivos de desempeño, asignando responsabilidades correspondientes al nivel y los requerimientos del cargo de cada persona. Capacidad para direccionar a su equipo de trabajo a través de su propio ejemplo y acción personal. Es visto como una persona confiable que comparte los resultados con sus colaboradores y promueve el talento y las capacidades de cada miembro de la organización. Se hace responsable de los resultados de su equipo.
			B	Capacidad para definir objetivos claros, asignando responsabilidades de acuerdo a los valores individuales de su equipo de trabajo. Alienta a sus colaboradores para que mejoren sus

		las personas para obtener resultados eficientes y mejorar la capacidad de los demás.		capacidades y desempeño; ejerce su liderazgo a través del ejemplo responsabilizándose de los resultados de su equipo.
			C	Capacidad para fijar objetivos concretos y asignar responsabilidades generales que se pueden integrar adecuadamente al equipo de trabajo; brindándole orientación y consejos para el apropiado desarrollo de sus capacidades. Se responsabiliza de los resultados de su equipo
12	Iniciativa	Capacidad para actuar de forma proactiva y llevar a cabo acciones concretas orientadas a solucionar problemas presentes o futuros. Implica la capacidad de proponer mejoras y tomar decisiones orientadas a la acción, asegurando el cumplimiento efectivo y oportuno de los procedimientos y estándares de calidad; los cambios son percibidos como oportunidades y no como obstáculos. Conservando siempre los parámetros y estándares de la compañía.	A	Capacidad para actuar de manera proactiva, afrontar las situaciones e implementar acciones para resolver problemas o dificultades, aún antes de que éstos se presenten. Está altamente orientado a la acción y a diseñar estrategias organizacionales destinadas a que los miembros de la compañía actúen proactivamente y respondan con rapidez, eficacia y eficiencia ante los requerimientos del huésped y/o cliente y así generar una ventaja competitiva.
			B	Capacidad para afrontar los problemas y los retos de manera efectiva y desarrollar acciones para resolver los mismos, cuando éstos se presentan o cuando se identifica una oportunidad de mejora a futuro. Implementa mejores maneras de hacer las cosas.
			C	Capacidad para resolver los problemas cuando estos se presentan y ayuda a otros en dicha resolución. Sugiere nuevas ideas, apoya mejores maneras de hacer las cosas y actúa de manera oportuna.
13	Innovación	Capacidad para planificar, dirigir e implementar nuevas estrategias, soluciones novedosas, conceptos innovadores, prácticas, productos y nuevas ideas; dirigidas a incrementar la productividad, resolver problemas y superar las expectativas de nuestros huéspedes, clientes y colaboradores. Incluye la capacidad para cambiar la forma de hacer las cosas, conservando siempre los parámetros de la compañía.	A	Capacidad para presentar soluciones e ideas novedosas que no se habían planteado previamente en la compañía. Estas soluciones se crean a la medida de los requerimientos de la situación, con el fin de mejorar la productividad y pensando en los huéspedes, con el propósito de agregar valor al servicio y a los procesos. Implica ser un referente para los demás colaboradores por presentar soluciones innovadoras a situaciones diversas.
			B	Capacidad para presentar soluciones e ideas novedosas a problemas relacionados con su área de trabajo, que la organización no había aplicado con anterioridad, con el propósito de agregar valor al servicio y a los procesos. Implica ser un referente en su área por presentar soluciones innovadoras a situaciones diversas.
			C	Capacidad para presentar soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo, dentro de los parámetros habituales y de la organización, con los que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área.
14	Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión y valores corporativos, motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos con sentido de pertenencia y real compromiso. Tiene la habilidad de fijar objetivos claros, hacer su respectivo seguimiento y dar retroalimentación en caso de ser necesario. Es capaz de motivar e inspirar confianza para asegurar la competitividad y efectividad de los logros a largo plazo. Plantea los conflictos a sus colaboradores con el fin de optimizar la calidad de las decisiones y mejorar los resultados que no sean satisfactorios para la compañía.	A	Capacidad para orientar a las personas en dirección a los objetivos planificados para lograr resultados gratificantes y dar la retroalimentación necesaria. Es una persona que se puede considerar un ejemplo a seguir pues es confiable y genera lealtad tanto a sus colaboradores como a la organización. Es capaz de justificar o explicar cualquier problema que surja y seguir adelante para promover la fortaleza evitando más problemas y aprendiendo a resistirlos.
			B	Es considerado un líder que fija objetivos, los transmite y realiza una retroalimentación adecuada. Maneja los cambios a corto plazo y trabaja con un nivel de energía adecuado para motivar a sus colaboradores en cada tarea específica. Analiza las consecuencias de sus acciones con el fin de aprender de los errores cometidos.
			C	Mantiene un nivel adecuado de constancia y firmeza en sus acciones hasta cumplir sus objetivos. Revisa sus errores de manera objetiva pidiendo retroalimentación para mejorar su desempeño. En ocasiones modifica las acciones que le fueron evaluadas por otros compañeros.
15	Orientación al logro	Capacidad de enfocar sus acciones con firmeza y constancia hacia el alcance de los logros planteados, actuando con velocidad y sentido de pertenencia para tomar decisiones importantes y superar las expectativas.	A	Capacidad para dirigir y apoyar esfuerzos propios y de otros hacia la obtención de los objetivos de la organización, manteniendo altos estándares de desempeño en todas sus actuaciones. Promueve el ir más allá de lo solicitado, asimilando tanto resultados positivos como negativos. Implica la habilidad para fijar y lograr metas desafiantes manteniendo altos niveles de

		Implica la administración de los procesos establecidos, en pro de lograr los resultados esperados por la compañía, evitando la interferencia de obstáculos y teniendo en cuenta las necesidades de los demás para garantizar una planificación exitosa.		productividad y rendimiento, trabajando bajo presión sin disminuir su productividad.
			B	Capacidad para orientar esfuerzos propios y de otros hacia la obtención de objetivos de la organización, manteniendo altos estándares de desempeño y asimilando tanto resultados positivos como negativos. Alcanza las metas, manteniendo altos niveles de productividad y mantiene su nivel de rendimiento, aún en condiciones de trabajo bajo presión.
			C	Capacidad para cumplir con los objetivos planteados para su cargo y para su área, manteniendo los estándares de desempeño requeridos por la organización. Cumple con metas y trabaja bajo presión sin que se afecten los resultados y la motivación sobre su trabajo.
16	Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Incluye la identificación de las implicaciones paso a paso, la posibilidad de organizar las variables, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional. Es la manera en que organiza información, busca y coordina datos relevantes para la toma adecuada de decisiones. Es la capacidad de entender una situación y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Incluye la identificación de las implicaciones paso a paso, la posibilidad de organizar las variables, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional. Es la manera en que organiza información, busca y coordina datos relevantes para la toma adecuada de decisiones.	A	Todos los Gerentes y Jefes del hotel, deben tener la capacidad para analizar, entender, resolver y desagregar problemas complejos en varias partes, considerando el efecto de los mismos en los resultados de la compañía. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema, para, así anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir.
			B	Todos los Supervisores del hotel, deben tener la capacidad para analizar, entender, resolver y descomponer problemas, teniendo en cuenta las consecuencias y el efecto de los mismos y los organiza de manera sistemática (urgente – prioritario – cotidiano) para buscar una solución adecuada.
			C	Todos los Técnicos del hotel, deben tener la capacidad de descomponer los problemas cotidianos en partes y de resolverlos, así mismo identifican las relaciones causa-efecto de cada proceso.
17	Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y cumplirlos exitosamente en el tiempo y con la calidad exigida por la compañía. Implica que el colaborador genere un valor agregado en cada una de sus actividades. Los colaboradores deben tener la capacidad de determinar eficazmente las metas y las prioridades de su área acordando las acciones, plazos y recursos requeridos para su seguimiento, aplicación y verificación.	A	Capacidad para plantear para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización y alcanzarlas exitosamente, en corto tiempo. Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.
			B	Capacidad para establecer y alcanzar, objetivos de trabajo por encima del tiempo y la calidad esperada por la organización. Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad con la que hace su trabajo.
			C	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas de calidad y tiempo esperados. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su cargo y tener claras las acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.
18	Tolerancia a la presión del trabajo		A	Capacidad para trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión. Implica ser un referente para la

		<p>Capacidad de continuar actuando eficazmente con perseverancia y constancia aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>		compañía, al cuidar las relaciones interpersonales en momentos de dificultad y motivar a los demás colaboradores a obrar del mismo modo.
			B	Alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño sigue siendo el apropiado en situaciones de exigencia. Implementa procedimientos que permitan desarrollar las tareas diarias en contextos complejos. Implica ser un referente para su equipo de trabajo, al cuidar las relaciones interpersonales en momentos de dificultad y motivar a los demás colaboradores a obrar del mismo modo.
			C	Capacidad para trabajar con perseverancia en situaciones de presión. Capacidad para trabajar con energía y actitud positiva, manteniendo un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes. Implica cuidar las relaciones interpersonales en momentos de dificultad y motivar a los compañeros a obrar del mismo modo.

3.7 Manual de Perfiles por competencias

En esta propuesta adicionalmente a todos los parámetros que tradicionalmente se incluyen como la misión del cargo, actividades principales, competencias transversales y específicas, nivel de educación formal y experiencia requerida, también se incluyó una matriz de discapacidad donde se encuentran los cuatro tipos de discapacidad: visual, auditiva, intelectual y física; junto a ello las respectivas especificaciones de acuerdo a cada cargo el nivel de discapacidad que podría aplicar o no, acorde a las actividades principales.

PERFIL DEL CARGO PARA PERSONA CON DISCAPACIDAD SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CUENCA- ECUADOR
Barman

1. Datos de identificación:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	Barman
DEPARTAMENTO:	Alimentos y Bebidas
REPORTA A:	Jefe de Alimentos y Bebidas
SUPERVISA A:	

2. Matriz de discapacidad:

TIPO DE DISCAPACIDAD:	APLICA	NIVEL
Visual	Si aplica	Baja visión
Auditiva	Si aplica	Leve/moderada
Intelectual	Si aplica	Leve
Física	Si aplica	1

3. Misión del Cargo:

Recibir al cliente y al huésped en el bar con la mejor actitud, atendiendo con profesionalismo sus solicitudes. Preparar con eficiencia las actividades de mise en place que aseguren el servicio, cumplir los tiempos de respuesta establecidos, teniendo en cuenta los estándares de desempeño.

4. Actividades del Cargo:

Prestar eficientemente y oportunamente el servicio de bebidas en el área del bar con el fin de cumplir los estándares de calidad.

Cumplir los procedimientos de información del proceso de técnicas de servicio de acuerdo a los estándares establecidos para dar un servicio de óptima calidad.

Conocer y aplicar los procedimientos de alimentos y bebidas y de servicio con el propósito de cumplir los estándares de calidad.

Conocer y aplicar los procesos operacionales en el alistamiento del mise and place, requisiciones, comandas, inventarios, servicio de licores y elaboración de cócteles con el fin de cumplir con el normal desarrollo de todas sus actividades.

Cumplir con la entrega de los productos a tiempo, manejando de manera oportuna y adecuada el check list.

5. Competencias Conductuales Transversales:

Orientación al servicio
Orientación a resultados
Trabajo en equipo

6. Competencias del Cargo:

Competencias Técnicas (Conocimientos)	Competencias Conductuales (Destrezas)
Mixología	Dinamismo y energía
Conocimiento de buenas prácticas de seguridad alimentaria	Innovación

7. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Educación Básica hasta Décimo		
Segundo Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Tercer Nivel: Tecnologías, Instrucción Universitaria Completa	X	Tecnólogo en Gastronomía
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

8. Experiencia laboral requerida:

Tiempo requerido	(x)
No requerida	
Entre tres meses y 1 año	X
Entre uno y dos años	

CAPÍTULO 4

4 DISCUSIÓN

En la presente investigación se realizó una entrevista que permitió identificar datos acerca de las personas con discapacidad que laboran en el sector hotelero, la misma que reveló que la persona con discapacidad que se encuentra laborando en el lugar corresponde al género femenino, lo cual contrasta con los datos del CONADIS (2019), en el que constan registradas 74,597 personas con discapacidad que se encuentran laborando de los cuales el 34,55% son mujeres y 65,45% son hombres.

La persona con discapacidad se encuentra laborando en el cargo de atención al cliente y debido a su discapacidad auditiva, requiere el uso prolongado de un audífono, que ha sido adquirido por su propia cuenta; ya que frente a esta necesidad la colaboradora no ha recibido apoyo de la empresa, debido a que no poseen procesos o programas adaptados para personas con discapacidad dentro del departamento de Talento humano, a pesar de que el estado ecuatoriano y el CONADIS poseen un Manual de Buenas Prácticas para la Inclusión Laboral de las personas con discapacidad, en el que se incluyen procesos para selección, capacitación y la elaboración de un manual de perfiles inclusivo, que facilitan la contratación de este grupo de personas.

Realizando una comparación en cuanto a las leyes ecuatorianas, establecen que las empresas deben cubrir el 4% del total de su nómina con personas con discapacidad; podemos demostrar con los resultados obtenidos en esta investigación; que, las empresas hoteleras dentro de la ciudad de Cuenca, lamentablemente sólo están cumpliendo con el porcentaje mínimo requerido para evitar multas. Lo que corrobora que a pesar de las políticas impuestas para la inclusión no se generan programas de desarrollo o capacitación para este grupo de personas, ni para las empresas, en busca de sensibilización e información acerca de las potencialidades de este colectivo de personas, lo que vulnera los derechos de las personas con discapacidad puesto que inclinan a hacer de la discapacidad un foco invisible frente a la sociedad (García 2012).

CAPÍTULO 5

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de finalizar esta investigación, podemos concluir que la inclusión laboral de las personas con discapacidad en la ciudad de Cuenca, específicamente en las empresas hoteleras, es limitada, debido a que las cadenas hoteleras tan solo se rigen al 4% de contrataciones de personas con discapacidad establecido por la ley.

Los departamentos de Talento Humano del sector hotelero no cuentan con procesos adaptados para las personas con discapacidad, por ende no existen manuales de funciones por competencias que tomen en cuenta los diferentes tipos de discapacidades y las actividades que están en posibilidad o no de realizar este grupo de personas.

En contraste con lo anteriormente mencionado, las personas con discapacidad que se encuentran laborando en este sector, están conformes con los cargos que se encuentran desempeñando actualmente y la estructura proporcionada para el desarrollo de las mismas.

Como punto final detallaremos la propuesta presentada al departamento de Talento Humano del sector hotelero para personas con discapacidad, en la cual se analizó la situación actual de las personas con discapacidad contratadas dentro de estas empresas, donde fue posible visualizar que el número de contrataciones son muy bajas, de manera que se ha planteado un manual de perfiles por competencias para personas con discapacidad, que brinda una base sólida para todos los procesos del departamento de Talento Humano, tales como selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, y evaluación de desempeño; ya que con esta guía se establece claramente qué tipo de discapacidades pueden desenvolverse en los distintos cargos según el grado de afectación en las capacidades del individuo, con la posibilidad de ir adaptando este manual acorde a las necesidades de las cadenas hoteleras o de las personas con discapacidad.

5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda considerar la información obtenida en este estudio y tomarla como punto de partida para futuras investigaciones que beneficien la inclusión de las personas con discapacidad en todas las industrias de la ciudad de Cuenca.
- El Manual de funciones propuesto se puede tomar en cuenta para la elaboración de nuevos procesos inclusivos en el departamento de Talento Humano, mismos que faciliten y motiven el desarrollo de las personas con discapacidad en el ámbito laboral.
- Fomentar la contratación de personas con discapacidad mediante campañas de concientización, sensibilización e información para personas naturales y empresas, de tal manera que, no busquen sólo cumplir con los parámetros mínimos solicitados por la ley, sino que, sin la necesidad de una ley realicen varias contrataciones de personas con discapacidad por sus habilidades, capacidades y aptitudes.

BIBLIOGRAFÍA

- Policy innovations for including disabled people in the labour market: A study of innovative practices of Dutch sheltered work companies. (2014). *International Social Security Association*.
- Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades. (Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>
- Alcover de la Hera, C. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Scielo*, 25.
- Allan Abarca-Esteban Arias. (2014). LA POLÍTICA PÚBLICA DE CUOTA DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN COSTA RICA. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, , 13-25 .
- Alles, M. A. (2005). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alva, M. F. (2011). *Las personas con discapacidad en América Latina: reconocimiento jurídico a la desigualdad real*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Contreras-Monroy, S. R., & Peñaloza-Suárez, L. (2018). EL TALENTO HUMANO Y EL CUIDADO AMBIENTAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA. *Turismo y Sociedad*, 23, 85-100.
- García, T. V. (6 de Enero de 2012). *Hoy digital*. Obtenido de <https://hoy.com.do/la-invisibilidad-de-la-discapacidad-en-nuestra-sociedad/>
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos 3ª ed*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Jorge Navarro, Isacc Guerrero, Rafael Viana. (Abril-Julio de 2015). Economía Laboral y discapacidad: reflexiones en torno a un asunto de salud pública. *Med UNAB*, págs. 71-75.
- Laloma, M. (2007). Empleo protegido en España Análisis de la normativa legal y logros alcanzados. En M. L. García, *Empleo protegido en España Análisis de la normativa legal y logros alcanzados* (pág. 125). Madrid: Grupo editorial Cinca, S. A.
- Mariana de Jesus Merchán, Luis Rosendo Sánchez. (Enero de 2016). "Determinación de la situación actual actual de la inserción laboral de los graduados y estudiantes de la UPS sede Cuenca con discapacidad, perteneciente a los a los períodos 2011 al 2015, en las diferentes empresas e instituciones de la ciudad de Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). EL FACTOR DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. *Ingeniería Industrial*, 2-11.

- Miguez-Passada, M., Gómez-Añon, A. P., & Pinato-Galbarini, C. (2015). Discapacidad y trabajo. El otro entre discursos y hechos. *Revista de la Facultad de Medicina*, 135-141.
- Ministerio de Relaciones Labores-CONADIS. (2013). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/MANUALFIN.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2013). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/MANUALFIN.pdf>
- Naciones Unidas. (2006). *ONU*. Obtenido de <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
- Navarro-España, J., Guerrero-Rincón, I., & Viana-Barceló, R. (2015). Economía Laboral y discapacidad: reflexiones en torno a un asunto de la salud pública. *Med UNAB*, 71-75.
- OMS. (16 de Enero de 2018). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Otaya, W., Osorio, J. C., & Orejuela, J. P. (2015). PLAN AGREGADO DE PRODUCCIÓN CON PERSONAL EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD. *Revista EIA*, 175-187.
- Pulgar-Vidal, L., & Rios, F. (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. En *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- Reyes, M. S. (2019). Condiciones de empleo de un grupo de trabajadores con discapacidad en Cali, Colombia. *CS27,61-88*.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Sempertegui, M. M. (2015). Labour market inclusion of people categorized as disabled. Some thoughts for a necessary debate. *NB - Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)*, 40.
- Unidas, N. (2014). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Nueva York y Ginebra: Printed at United Nations, Geneva.
- Völker, M. P. (2014). Supported employment in argentina. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 77-81.
- Wendy Otaya, Juan Carlos Osorio, Juan Pablo Orejuela. (2015). PLAN AGREGADO DE PRODUCCIÓN CON PERSONAL EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD. *Revista EIA*, 175-187.

Anexo

Biografía		Dimensión discapacidad										
-----------	--	------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Base de datos de personas con discapacidad que laboran en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca

Edad cronológica	Estado civil	Género F/M	Tipo (s) de discapacidad	Grado de discapacidad	Origen de Discapacidad	Desde cuando padece	Recibe rehabilitación	Tipo donde recibe tratamiento	Tiene Carné de Discapacidad	Porcentaje de Discapacidad según carné	Ayuda Técnica utilizada	Tipo de ayuda
18-70					Congénita		si	Rehabilitación lenguaje			si	
					Adquirida		no	Rehabilitación física, Farmacológico			no	
							si	Psicológico Cognitiva Alternativa				

Dimensión educativa						Dimensión laboral									
---------------------	--	--	--	--	--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Instrucción	formal	informal	Educación ordinaria o especializada	Empresa Pública o Privada	tipo de acceso laboral	Cargo	Tiempo de trabajo en la empresa	tiempo de trabajo en cargo	horas de trabajo	Horario de trabajo día/tarde/noche	salario mensual	Infraestructura adecuada en el espacio de trabajo	su cargo es adecuado a sus habilidades	su cargo es adecuado a su discapacidad
formal /primaria	Primaria	rango por horas	ordinaria				Primer empleo (si este fue su primer empleo)					totalmente de acuerdo	totalmente de acuerdo	totalmente de acuerdo
informal	secundaria superior		especializada									de acuerdo	de acuerdo	de acuerdo
			Ordinaria con adaptación curricular									parcialmente desacuerdo	parcialmente desacuerdo	parcialmente desacuerdo
												totalmente en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	totalmente en desacuerdo

FILOSOFIA CORPORATIVA Y MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

MISIÓN
 VISIÓN
 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 VALORES
 NÚMERO DE CARGOS
 NÚMERO DE PERSONAS
 ESTRUCTURA ORGÁNICA (DISEÑO, NÚMERO DE CARGOS, MOF, MPC)

MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO / CON DISCAPACIDAD

MANUAL DE FUNCIONES

Manual de Perfiles y Funciones por Competencias SI NO
 Competencias transversales SI NO
 Enliste las competencias transversales, cardinales (conceptos, comportamientos)
 Competencias técnicas SI NO
 Diccionario de competencias, comportamientos SI NO
 Pedir diccionario de competencias.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Tienen reglamento interno para proceso de selección SI NO
1.2 Reclutamiento Interno :
 Movimientos de Personal SI NO
 Otros _____

1.2 Reclutamiento Externo :

Base de datos interna SI NO Para personas C Discapacidad y sin Discapacidad
 Periódico SI NO
 Bolsa de Trabajo SI NO
 Aplicaciones voluntarias SI NO
 Universidades SI NO
 Página web SI NO
 Referidos de la propia empresa SI NO
 Otras Organizaciones SI NO
 Otros _____

1.3. Solicitud de Empleo :

Formato Digital: SI NO
 Formato físico: SI NO Para personas C Discapacidad y sin Discapacidad

Solicitar nos compartan los formatos si es posible

1.4 Persona que califica el Curriculum Vitae vs Perfil

Formatos para evaluar el CV SI NO
 Entrevistas: SI NO Para personas C Discapacidad y sin Discapacidad

1.6 Entrevistas:

Entrevista Preliminar: Estructurada Informal Ninguna
 Entrevista por Competencias:
 Entrevista: De conocimiento Técnicas De aptitudes

Solicitar nos compartan los formatos si es posible.

1.7 Aspectos que se consideran par el proceso de selección

Competencias (habilidades)
 Funciones básicas (actividades a realizar dentro de la empresa) Para personas C Discapacidad y sin Discapacidad
 Perfil de cargo (formación, experiencia)
 Evaluación de Salud Ocupacional Exámenes médicos
 Se solicita el carne de CONADIS

Solicitar nos compartan los formatos si es posible.

2. RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

2.1 Inducción SI

Manuales de Inducción
 Material Audiovisual
 Programa Tutor – pupilo

Otro:

2.2 Capacitación y Formación

Plan de Desarrollo Individual SI NO
 Cursos, talleres, seminarios SI NO
 Conceden becas para culminar la universidad o cuarto nivel SI NO
 Planes de capacitación por cargo SI NO
 Instructores Internos SI NO
 Formación de formadores SI NO

Para personas C Discapaci

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PSD y Pc D)

3.1 Evaluador

Gerente
 Administrador
 Jefe inmediato
 Pares
 Otro _____

3.2 Utiliza formulario de evaluación:

3.3 Formatos de evaluación:

Competencias SI NO
 Otro.
 Feedback y compromisos SI NO

4. VALORACION DE CARGOS

Existe una tabla de valoración de puestos: SI NO Para personas C Discapacidad y sin Discapacidad
 Qué metodología utilizan: _____

5. SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO:

Formato de Inducción para prevenir accidentes laborales

SI NO

• Garantizar atención médica emergente o en servicios de salud del IESS

SI NO

• Se reporta accidentes, certificados médicos (ausentismo), trámite de acuerdo con el contrato colectivo, calamidades domésticas.

SI NO

Cumplimiento de beneficios contratación colectiva y beneficios de código de trabajo.

SI NO