



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Perfiles de cargos estratégicos por competencias del sector  
comercial para personas con discapacidad**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Licenciadas en Psicología Organizacional

Autoras:

**Paula Alejandra Calle Cabrera y Ana Paula Cevallos Rubio**

Directora:

**Mónica Isabel Rodas Tobar**

**Cuenca - Ecuador**

**Año 2024**

**DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a todas las personas quienes han llegado a ser esto posible, brindándonos todo su apoyo y confianza en el proceso de este gran logro.

**AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestra directora de tesis Mgtr. Mónica Rodas,  
quién ha sido un pilar fundamental  
en el desarrollo de este gran proyecto.

## Resumen

La empresa perteneciente al sector comercial en la ciudad de Cuenca carece de perfiles por competencias ajustados para personas con discapacidad en sus cargos estratégicos. La presente investigación tiene como objetivo ajustar perfiles de cargos estratégicos por competencias del sector comercial para personas con discapacidad. El enfoque es de carácter cualitativo iniciando con la recopilación de fuentes bibliográficas sobre discapacidad y la gestión del talento humano; la aplicación de una entrevista semiestructurada al director de talento humano de la empresa; y el análisis de perfiles existentes para el levantamiento y ajuste de manuales por competencias para personas con discapacidad a través de talleres trabajados con tres expertos. Se obtuvieron como resultados siete perfiles por competencias ajustados a las discapacidades visual, física y auditiva de cada cargo estratégico. De tal manera se concluye que sí se puede ajustar los perfiles de cargos estratégicos a discapacidad en sus diferentes grados (leve, moderada y severa) recalcando la importancia de contar con equipos/herramientas de apoyo tecnológico para el correcto desempeño de las actividades designadas para cada cargo.

**Palabras clave:** análisis de perfiles, discapacidad, competencias, inclusión laboral, ajustar

### **Abstract**

The company belonging to the commercial sector in the city of Cuenca lacks tailored competency profiles for people with disabilities in its strategic positions. Therefore, the aim of this research is to adjust competency profiles for strategic positions in the commercial sector for people with disabilities. The approach is qualitative, starting with the collection of bibliographic sources on disability and human talent management, conducting a semi-structured interview with the company's human talent director, and analyzing existing profiles for the development and adjustment of competency manuals for people with disabilities through workshops involving three experts. The results yielded seven competency profiles tailored to visual, physical, and auditory disabilities for each strategic position. Thus, it is concluded that it is possible to adjust the profiles of strategic positions to disabilities in their different degrees (mild, moderate, and severe), emphasizing the importance of having teams/technological support tools for the proper performance of the designated activities for each position.

**Key words:** Profile Analysis, Disability, Competencies, Labor Inclusion, Adjust

## Tabla de contenido

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción .....	1
Capítulo 1. Marco teórico .....	2
1. Discapacidad.....	2
1.1 Definición de Discapacidad .....	2
1.3 Empleabilidad para personas con discapacidad .....	5
1.4 Discriminación de las personas con discapacidad.....	7
1.5 Inserción laboral de las personas con discapacidad .....	8
2. Gestión del Talento Humano .....	10
2.1 Definición de Gestión del Talento Humano.....	10
2.2 Subsistemas de Talento Humano .....	12
2.3 Modelo por competencias en la gestión del talento humano .....	13
2.4 Ajuste del manual de perfil por competencias a discapacidad.....	16
Capítulo 2.....	18
Pregunta de investigación.....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	18
Metodología .....	19
Tipo de investigación.....	19
Participantes.....	19
Instrumentos .....	20
Análisis de datos.....	21
Capítulo 3. Resultados .....	25
Discusión.....	40
Conclusión .....	42
Recomendaciones .....	44
Referencias.....	46
Anexos .....	51
Anexo 1: Carta de solicitud de apoyo .....	51

Anexo 2: Entrevista semiestructurada.....	52
Anexo 3: Matriz de manual de perfiles por competencias .....	54
Anexo 4: Cuestionario para recolección de datos de expertos .....	56
Anexo 5: Diagramas de flujo de subprocesos de objetivos.....	59
Aplicación método Garousi .....	59
Selección de empresa.....	59
Aplicación de entrevista semiestructurada .....	59
Ejecución de talleres .....	59

**Índice de tablas y figuras**

Ilustración 1. Teoría del aprendizaje basado en competencias .....	14
Ilustración 2. Diagrama de flujo .....	22
Tabla 1. Subsistemas de Talento Humano .....	11
Tabla 2. Revisión de Literatura Multivocal .....	25
Tabla 3. Contador.....	33
Tabla 4. Coordinador de ventas .....	34
Tabla 5. Gerente Administrativo - Financiero .....	35
Tabla 6. Jefe de Talento Humano .....	36
Tabla 7. Gerente de Marketing .....	37
Tabla 8. Gerente General .....	38
Tabla 9. Gerente Comercial .....	39



## **Introducción**

Actualmente, uno de los problemas dentro de las organizaciones es la falta de conocimiento sobre cómo potencializar al máximo el talento de las personas con discapacidad, pues estas organizaciones no llegan a identificar correctamente las habilidades que poseen cada una de ellas y por ende carecen de un método adecuado el cual ayude a la realización de las actividades laborales. Por tal motivo, existe temor de asignarles tareas importantes con la falsa creencia de que pueden llegar a fracasar o realizarlas de manera errónea. De igual manera, las empresas pertenecientes al sector comercial en la ciudad de Cuenca desconocen acerca de las estrategias adecuadas de contratación a personas con discapacidad, afectando de esta forma, su desempeño y desarrollo laboral.

Es por eso que se considera necesario contar con un manual de perfiles por competencias con el fin de asignar a cada una de las personas en el puesto adecuado, ya que, como es conocido, las personas con discapacidad potencializan otros sentidos, los cuales pueden ser aprovechados en el ámbito laboral generando bienestar y satisfacción personal. Por lo anterior, se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación ¿Qué metodología se utiliza para ajustar a tres discapacidades (visual, auditiva y física) el manual de perfiles por competencias del sector comercial?

En el presente proyecto se abordarán tres capítulos. En el primer capítulo se detallan conceptos relacionados a discapacidad y gestión del talento humano. Dentro del capítulo dos se abarcan los objetivos planteados y la metodología aplicada con el fin de lograr el ajuste de perfiles de cargos estratégicos por competencias a discapacidad. Por último, en el capítulo tres se exponen los resultados obtenidos a partir del análisis de la recolección de datos.

## **Capítulo 1. Marco teórico**

En el presente capítulo se abordan dos unidades. La primera se enfoca en analizar a la discapacidad junto a los factores que la componen desde diferentes contextos en los que se desarrolla, y la manera en la que la misma influye en diversos campos, especialmente en el campo laboral. En la segunda unidad se enfatiza la importancia del área de Talento Humano al momento de generar buenas prácticas de elaboración de perfiles por competencias, ajustando de esta manera las actividades de un puesto de trabajo a personas con discapacidad con el fin de dignificar su trabajo y mejorar su rendimiento, permitiendo a las organizaciones dar cumplimiento a los requerimientos legales establecidos.

### **1. Discapacidad**

El término discapacidad engloba múltiples aportes, los mismos que se consideran esenciales analizar con el fin de comprender de manera integral su conceptualización. Por tal motivo, es necesario abordar el tema desde distintas aristas tales como definición de la discapacidad, tipos y niveles, empleabilidad y discriminación en el campo laboral de las personas con discapacidad e inclusión laboral.

#### **1.1 Definición de Discapacidad**

La Organización Mundial de la Salud (2023) define a la discapacidad como el resultado de una interacción entre afecciones fisiológicas propias del ser humano y una serie de factores tanto personales como ambientales. Estadísticamente, se calcula que al menos 1 de cada 6 personas en el mundo sufren de algún tipo de discapacidad presentando una disminución en sus capacidades asociativas y mentales, en donde, las necesidades y experiencias de vida de este grupo se ven fuertemente afectadas por la influencia de elementos como el sexo, la identidad de género, la edad, la orientación sexual, la religión, entre otros. Entre los casos más alarmantes se encuentra la exclusión en la educación y en el empleo, situación que impacta de manera negativa en sus actividades de la vida cotidiana

(Ley Orgánica de Discapacidades, 2012).

Dentro del ámbito social, la definición de la discapacidad yace de las interacciones sociales, mas no como un rasgo de la persona misma. De esta manera, se destacan los atributos externos, permitiendo así la creación de políticas legislativas y sociales en oposición a una discriminación y abogando por la igualdad de oportunidades y equidad (Hernández Ríos, 2015).

La discapacidad laboral abarca a toda persona que como resultado de una condición de salud hereditaria, adquirida o congénita padece de una serie de limitaciones en la ejecución de actividades específicas dentro del entorno de trabajo. En donde la organización tiene como principal propósito apoyar a este grupo de personas a través de programas de inclusión (UNIMID, s.f).

Visto de esta forma, es clave destacar el verdadero significado de la discapacidad diferenciándolo de una deficiencia, puesto que esta última hace referencia a una condición únicamente propia de la persona como es la física, mental y sensorial; mientras que la discapacidad involucra no solamente a las condiciones intrínsecas de la persona sino también da valor a la influencia de las circunstancias del entorno (Anido, 2023).

## **1.2 Tipos de discapacidad**

Según el Ministerio de Salud Pública (2018) la discapacidad se puede dividir en diferentes tipos, los mismos que se describen dentro de un contexto médico enfatizando los siguientes:

I. Discapacidad auditiva: Involucra deficiencias, limitaciones y restricciones funcionales y/o estructurales irreversibles de la percepción de los sonidos del ambiente externo de uno o de ambos oídos, a causa de la pérdida de la capacidad auditiva parcial, llamada hipoacusia, o por la pérdida total de la capacidad auditiva, llamada cofosis.

II. Discapacidad física: Involucra deficiencias, limitaciones y restricciones funcionales y/o estructurales irreversibles de las alteraciones neuromusculoesqueléticas o de órganos internos, las cuales provocan dificultad con la motricidad fina y gruesa, limitaciones de postura, desplazamiento y coordinación de movimientos y, disminución de fuerza.

III. Discapacidad visual: Involucra deficiencias, limitaciones y restricciones funcionales y/o estructurales irreversibles en la parte estructural y funcional del sentido de la vista. Se la describe como una alteración de la agudeza del campo visual, motilidad ocular, profundidad y visión de colores.

Dentro de este contexto, la discapacidad visual se encuentra fuertemente relacionada con la existencia de una disminución en la calidad de vida de las personas que la padecen, implicando así, un mayor riesgo a sufrir accidentes, alteraciones en el estado emocional, aumento del aislamiento social y otras posibles afecciones a la salud. Situación que trae consigo consecuencias graves que impactan negativamente en los diferentes ámbitos de su vida como la limitación para desarrollar actividades cotidianas, especialmente vinculadas a la movilidad, lectura y escritura; sintomatología de cuadros depresivos y ansiosos; estrés y bajo autoestima (Mendoza, 2021).

Así mismo, las consecuencias que conlleva una discapacidad auditiva en una persona son de fuerte influencia en su desarrollo integral, en donde a nivel conductual se describen tres principales: falta de conocimiento del vocabulario técnico y formal, errores en la expresión escrita y dificultad para comprender conceptos abstractos. También se pueden abordar distintas afecciones a nivel psicológico tales como: falta de flexibilidad del pensamiento, desconfianza, susceptibilidad, inseguridad, inhibición y demás dificultades relacionadas a la interacción interpersonal (Universidad de las Palmas de Gran Canaria, s.f).

En este sentido, las personas que padecen de cierta discapacidad física también

afrontan dificultades que limitan su desenvolvimiento en la vida cotidiana principalmente en actividades sociales. Es así que, en relación a nivel de afección psicológica que puede llegar a sentir una persona con discapacidad física se describen situaciones como; ser más vulnerables hacia el estrés, mantener una fatiga constante, pasividad, retraimiento y depresión. También se rescatan afecciones a nivel conductual como falta de oportunidades, obstáculos para movilizarse y dificultad para acceder a los recursos, los mismos que afectan la estabilidad de la persona en su vida a nivel global (Botero, 2013).

A partir de lo anterior, la ASDEDIS (2020) rescata la necesidad de identificar los diferentes grados de discapacidad existentes, considerando a la discapacidad leve como una condición que dificulta la realización de actividades diarias. La discapacidad moderada como aquella en que la persona presenta una disminución en su capacidad para llevar a cabo actividades de la vida cotidiana sin que se limite su autonomía. Finalmente, la discapacidad severa como aquella que provoca una disminución en la capacidad para la realización de actividades de la vida diaria y de autocuidado.

Por ello, al vincular a la discapacidad en la vida diaria, es inminente rescatar el desarrollo y apertura que esta tiene en el ámbito laboral, es decir, analizar el nivel de empleabilidad que poseen las personas con discapacidad en la actualidad para poder empezar a hablar de una verdadera inclusión.

### **1.3 Empleabilidad para personas con discapacidad**

La Organización Internacional del Trabajo declara que, las personas con discapacidad afrontan con mayor continuidad una discriminación y exclusión en el mercado laboral a diferencia de las personas no discapacitadas, viéndose en situación de desempleo en la mayor parte del tiempo. Al momento de encontrar una oportunidad laboral, se le asigna actividades infravaloradas a su capacidad, mal remuneradas, poco calificadas y con baja o nula posibilidad de crecer profesionalmente. De esta manera, los empleados con discapacidad se

encuentran generalmente subempleados (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

La responsabilidad social empresarial considera necesario e indispensable instaurar programas dedicados a que las organizaciones aporten socialmente a los sectores más vulnerables, específicamente al de la discapacidad (Rodas et al., 2022), implementando estrategias de acciones sostenibles y fomentando asociaciones duraderas con el fin de abogar por una equidad laboral, representando de esta manera, un compromiso responsable por parte de las organizaciones y de quienes la conforman (Aubouin, 2012).

En Estados Unidos desde el año 1990 se plantea una Ley de “adaptación razonable”, la cual figura que, ante un cambio en el entorno laboral o en la forma en la que se realice una actividad, toda persona que padezca cualquier tipo de discapacidad y se encuentre desempeñando un trabajo, goce de iguales oportunidades junto a los demás sin ningún tipo de exclusión. Dentro de los ajustes razonables que conlleva esta ley, se pueden nombrar a los siguientes: reestructuración de las actividades laborales, horarios de trabajo flexibles, innovación de equipos o dispositivos utilizados en el área de trabajo, adaptación de exámenes, materiales de formación y/o políticas (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Es así que se habla sobre una promoción de igualdad de oportunidades en el trabajo para las personas con discapacidad, en donde el objetivo principal no es únicamente inhibir las conductas discriminatorias para esta población, sino también promover oportunidades de empleo con un entorno de trabajo adaptado a las condiciones y necesidades aptas para laborar dignamente (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Según Paz y Silva (2020), una forma de ofrecer a las personas con discapacidad mejores condiciones de vida es logrando que cuenten con mayor accesibilidad a un empleo, puesto que, mediante este, dichas personas llegan a desarrollar sus competencias

fortaleciendo de esta manera sus relaciones sociales, laborales y de salud. Así mismo, se rescata que los programas de formación laboral enfocados en la población juvenil con discapacidad, han demostrado acrecentar las posibilidades de inserción laboral, pues los mismos, se encargan de fomentar el desarrollo profesional, la educación y el bienestar a nivel integral de cada uno de los jóvenes pertenecientes a este grupo.

#### **1.4 Discriminación de las personas con discapacidad**

Como destaca Flores (2018), el término discriminación refiere a toda aquella conducta que se encuentra social y culturalmente constituida a partir de una serie de prejuicios negativos en contra de una persona o grupo de personas por motivos de condición física o mental, religiosos, raciales, de preferencias políticas, diferencias físicas, orientación sexual y edad, los cuales llegan a afectar de manera significativa sus derechos y libertades individuales.

En el mismo contexto, para las personas con discapacidad la discriminación implica cualquier forma de exclusión, diferenciación y/o limitación debido a una discapacidad actual, pasada o percibida, con el objetivo o resultado de obstaculizar o negar el reconocimiento, disfrute o ejercicio de sus derechos humanos y libertades, suponiendo así, la construcción de una relación de dependencia entre las personas con discapacidad y la sociedad (Flores, 2018).

Dentro del marco legal, la Ley Orgánica de Discapacidad (2012) según el artículo 4 referente a los principios fundamentales, estipula que “ninguna persona con discapacidad o su familia puede ser discriminada; ni sus derechos podrán ser anulados o reducidos a causa de su condición de discapacidad” (p. 7).

La Organización de las Naciones Unidas (2008) en su artículo 27 dispone:

Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de

selección, contratación y empleo, la continuidad en el empleo, la promoción profesional y unas condiciones de trabajo seguras y saludables (p. 22).

De este modo, algunas organizaciones a nivel mundial, han priorizado la responsabilidad social empresarial como una forma de contribuir activa y voluntariamente al bienestar social de sus colaboradores evitando cualquier tipo de discriminación, especialmente dentro del ámbito laboral al momento de la contratación, jubilación, remuneración, capacitación, promociones o en su derecho a tener participaciones sociales activas (Rodas et al., 2022), teniendo en cuenta que la presencia de una discriminación totalmente consolidada en una organización provocaría un trato desigual y estigmatizado, desarrollando así, conductas habituales que pueden llegar a surgir de manera inconsciente (Flores, 2018).

Entre los diversos casos que ejemplifican la disminución de la presente problemática, la Organización Internacional del Trabajo menciona al Reino Unido como un gran indicador de avance en contra de la discriminación laboral debido a su largo expediente de leyes propuestas, en las cuales, se exige un porcentaje mínimo de personas con discapacidad incluidas en la nómina a las empresas que tengan un número mayor a 20 empleados. Sin embargo, esta Ley se elimina debido a la intervención de la Directiva de la Comisión Europea en relación a la Igualdad de Trato en el Empleo y la Ocupación, en donde, por consecuencia, se reemplaza a la Ley anterior por una nueva, la cual postula que toda empresa independientemente del número de empleados debe contar con cierto nivel de inclusión de personas con discapacidad (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

### **1.5 Inserción laboral de las personas con discapacidad**

Al hablar de inclusión laboral de las personas con discapacidad, el Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidad (s.f) refiere a esta como el derecho de acceso a la igualdad de oportunidades y condiciones con el fin de desarrollar y potencializar las capacidades y



competencias de este grupo dentro del lugar de trabajo. Por tal motivo es que empresas tanto del sector público como privado tienen la obligatoriedad de ajustar sus espacios laborales mediante la implementación de rampas para un correcto desplazamiento dentro de la institución, señales en braille, softwares innovadores, y demás herramientas que garanticen el adecuado desempeño de las personas con discapacidad (Ordóñez, 2011).

Apegándose al marco legal, el Código de Trabajo (2017) en su artículo 42 numeral 33 determina que todo empleador ya sea del sector público o privado que tenga 25 trabajadores o más, en su primer año de función está obligado a contratar como mínimo 1 persona con discapacidad con sus labores de tipo permanentes y que se adecuen en función de sus conocimientos, competencias y habilidades individuales y desde el segundo año se distribuirá un porcentaje de personas con discapacidad vinculadas en la empresa de la siguiente manera:

En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplica en los sucesivos años (p. 22).

Por lo anterior, Mercado y García (2010) señalan que las organizaciones han visto la necesidad de desarrollar e implementar políticas y programas laborales inclusivos mediante los cuales las personas con discapacidad logren ser reconocidas por su autonomía y autodeterminación permitiendo el respeto hacia su individualidad y tipo de discapacidad.

Dentro de los programas que contribuyen mayormente a la integración laboral de este grupo de personas se encuentra el “Programa de Empleo con Apoyo” a través del cual se establecen iniciativas para la ejecución de acciones formativas con el fin de identificar oportunidades de empleo adecuadas mediante las siguientes fases: búsqueda de empleo, estudio y valoración de los candidatos, análisis de puestos de trabajo, proceso de selección,

adaptación al puesto de trabajo de las personas con discapacidad y seguimiento y valoración del proceso (Mercado & García, 2010).

En consecuencia de la implementación de estos programas se pueden rescatar distintas ventajas acerca de las experiencias de las personas con discapacidad en la inclusión laboral. Entre las que se destacan, se encuentran equipos de trabajo más unidos y productivos que fortalezcan valores y principios en relación a personas no discapacitadas, una imagen positiva sobre responsabilidad social empresarial frente a clientes externos e internos y el cumplimiento de las remuneraciones y beneficios sociales establecidos según el 4% de conformidad con la Ley (Ministerio de Relaciones Laborales & Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2013).

Por lo cual, es el departamento de Talento Humano de las organizaciones el responsable de dar cumplimiento a cada una de las leyes estipuladas y mencionadas anteriormente por el Código de Trabajo con el fin de desarrollar e implementar programas que permitan potencializar las habilidades y competencias de las personas con discapacidad en su desempeño laboral.

## **2. Gestión del Talento Humano**

En el presente capítulo, se abordan temas relacionados a la gestión del talento humano dentro de las organizaciones enfatizando el desarrollo de perfiles por competencias ajustados a la discapacidad.

### **2.1 Definición de Gestión del Talento Humano**

Dado que las organizaciones se enfrentan constantemente a una serie de cambios y nuevos desafíos en el mercado laboral, en donde el recurso financiero pasa a segundo plano dejando como pilar fundamental al capital humano y del conocimiento, es necesario que exista una adecuada gestión de las distintas áreas de una organización, principalmente en la administración de los recursos humanos (Calderón & Mousalli, 2012). En este sentido, se

define a la gestión del talento humano como el conjunto de procesos y políticas vinculadas a aprovechar y retener a los mejores talentos dentro la organización mediante los subsistemas de reclutamiento, selección, organización, retención, capacitación y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).

Si bien años atrás el éxito de las organizaciones dependía de factores como la materia prima, los recursos financieros, la maquinaria, la mano de obra o la energía; hoy en día la clave para hablar de un verdadero éxito empresarial es el elemento humano, en donde son las personas quienes aportan gran valor y competitividad a través de su conocimiento, liderazgo, competencias, aptitudes, dinamismo, experiencia, entre otros (Hayes, 2016). Es así que toma importancia la gestión del talento humano como una estrategia para que las organizaciones alcancen una serie de objetivos, tales como: lograr que los colaboradores se sientan parte de la organización participando de manera activa en procesos de cambio y mejora; fomentar y mantener un entorno laboral de calidad; impulsar la competitividad de la organización; garantizar la provisión de empleados capacitados y motivados, y desarrollar comportamientos socialmente responsables (Chiavenato, 2009).

### **Tabla 1.**

#### *Subsistemas de Talento Humano*

<b>Subsistemas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Provisión	Personas quienes trabajarán dentro de la organización	Investigación del mercado Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Labores que se designarán a las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos

		Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño
Retención	De qué manera se conservan a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas de la organización	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Conocer y valorar el nivel de eficiencia con el que cumplen los labores designados las personas de la organización	Banco de datos/ Sistemas de información Controles- Constancia- Productividad- Equilibrio social

Fuente: (Chiavenato, 2009)

## 2.2 Subsistemas de Talento Humano

Según Chiavenato (2009), toda organización es considerada como un sistema abierto, en el cual existe un intercambio de materia, energía o información que se obtienen del ambiente exterior y llegan a transformarse en recursos indispensables para que funcione correctamente. En este sentido, el área de Talento Humano lo clasifica en partes determinadas en función del proceso de cada tipo de recurso utilizado y los denomina como subsistemas.

A pesar de encontrar varios subsistemas descritos anteriormente, a continuación, se analiza a profundidad únicamente el subsistema organización (manual de perfiles por competencias) por ser parte esencial del presente proyecto de investigación.

Por consiguiente, se vincula al manual de perfil por competencias dentro del

subsistema de Organización, razón por la cual a continuación se profundiza con mayor exactitud sobre su definición.

Chiavenato (2009) enfoca al subsistema de organización en integrar a las personas de la organización, designarlas en un puesto y evaluar su desempeño en las actividades correspondientes del trabajo. De este modo, se puede decir que este subsistema aborda tres grandes procesos del área de Talento Humano en una organización, los cuales son: diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño.

Entre las funciones esenciales que se rescatan de cada uno de los tres procesos del subsistema de organización mencionados se define que, en cuanto al diseño de puestos, involucra la especificación de actividades del puesto, métodos de trabajo y relaciones con los demás puestos de trabajo. En relación al proceso de descripción y análisis de puestos, se tienen como objetivos principales determinar el perfil del ocupante del puesto, obtener material necesario para programas de capacitación, determinar niveles salariales y motivar al personal. Por último, se describe a la evaluación de desempeño como un proceso enfocado en la valoración sistemática del nivel de eficacia con el que realiza la persona sus labores y de su potencial de mejora (Chiavenato, 2009).

### **2.3 Modelo por competencias en la gestión del talento humano**

Como parte de los desafíos que afrontan tanto las organizaciones como sus colaboradores a partir del desarrollo social en el que están inmersos, surge la necesidad de adaptarse a nuevos procesos de cambio enfocados en la selección y contratación de personal, en donde es el modelo por competencias, la práctica que ayudaría a las empresas a elegir de manera adecuada las personas más idóneas para un cargo (Ramírez et al., 2021).

En efecto, es preciso analizar qué es una competencia a partir de distintos contextos, puesto que el uso más común del término “competencia” viene dado dentro del ámbito

deportivo, siendo esta la disputa entre dos o más personas o equipos que buscan alcanzar un mismo objetivo o cierto grado de superioridad. Sin embargo, también se puede referir a las competencias desde un contexto educativo, definiéndose como la combinación de aptitudes, saberes y conocimientos que un estudiante adquiere y cultiva con el objetivo de realizar correctamente las tareas, alcanzar metas y resolver desafíos dentro de su entorno (Enciclopedia Concepto, 2022). Dentro del contexto organizacional, las competencias laborales se definen como “el conjunto de características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009, p. 18).

Con el fin de comprender de manera integral a las competencias, López (2016) sugiere identificarlas desde los tres tipos de saberes: conocimiento (saber); habilidades y destrezas (saber hacer), valores o actitudes (saber ser), puesto que estos forman parte fundamental del ser humano al momento de realizar una actividad; tal como se muestra en la siguiente figura.

### Ilustración 1.

*Teoría del aprendizaje basado en competencias*



Fuente: Spencer & Spencer, Competencias en el Trabajo

En función de lo anterior, resulta esencial abordar este enfoque partiendo del análisis de los distintos grupos de competencias que lo conforman. Alles (2009) menciona la existencia de tres grandes grupos: las competencias cardinales, aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización puesto que representan los valores y características que hacen que esta se diferencie de otras organizaciones. Las competencias específicas gerenciales, necesarias para aquellos que manejan equipos de trabajo, especialmente cargos altos. Finalmente, las competencias específicas por área, aquellas que deben poseer los colaboradores que desempeñan un cargo en específico.

En base a los diferentes grupos de competencias descritos, se compone el diccionario de competencias, mismo que Alles (2009) lo define como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (p. 48).

Alles (2009) detalla la manera mediante la cual se constituye el mencionado diccionario de competencias, describiendo competencias de tipo cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, las mismas que se dividen en cuatro grados de desarrollo, de la letra A a la D, desde un desarrollo máximo de la competencia hasta un mínimo, respectivamente, enfatizando para cada competencia descrita su propio diccionario de comportamientos observables con su definición, los cuales se presentan como indicadores que permiten la medición de las mismas.

Siendo así que, Alles (2009) rescata tres fundamentos relevantes para la implementación de este modelo de competencias;

- Selección. Entrevistas y Assessment Center Method.
- Desempeño. Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.

- Desarrollo. Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas (p. 43).

Un modelo por competencias según Alles (2009) implica desarrollar una serie de procesos vinculados a los miembros de una empresa u organización, con el fin de alinearlos en dirección a los propósitos y metas de la misma a partir de la implementación de un manual de perfil por competencias, mismo que es la base o el punto de partida para el desarrollo de dos puntos claves; primero, enfatizar las necesidades de la organización desde el proceso de selección; y segundo, conocer las competencias e información necesaria de un puesto de trabajo con el fin de que el trabajador logre un rendimiento óptimo y promueva responsabilidad en base a sus funciones dentro de la organización (Ramírez et al., 2021).

En consecuencia, se resalta la importancia de implementar el modelo por competencias, puesto que, este enfoque presenta una serie de beneficios, entre los cuales se destacan; fomentar la ejecución de herramientas que permiten un mejoramiento continuo y tangible al incrementar la habilidad intelectual de los colaboradores; sostener un adecuado rendimiento de la organización; facilitar la proyección de la información en el ámbito laboral y en las diversas áreas de la empresa y permitir seleccionar personas que cumplan con los requerimientos del cargo mediante los cuales se logre agregar valor e incrementar la competitividad a la organización (Ramírez et al., 2021).

#### **2.4 Ajuste del manual de perfil por competencias a discapacidad**

Al referirse al término ajustar, es necesario conocer a fondo su correcta definición con el fin de alcanzar un mayor nivel de comprensión en base a lo planteado. Es así que, este término se describe como un “hacer y poner algo de modo que case y venga justo con otra cosa, conformar, acomodar algo” (Real Academia Española, 2014).

Según Bou Llusar y Roca Puig (2006) un ajuste de tipo cualitativo se caracteriza por



ser definido a partir de medidas directas o subjetivas en donde no se fija explícitamente la naturaleza del ajuste identificado. Dentro de esta categorización de ajuste se abarcan tres principales procedimientos los cuales los autores los definen de la siguiente manera:

- a) El primer procedimiento se fundamenta en realizar una serie de preguntas directamente a un individuo acerca del grado o existencia de un ajuste adecuado entre diversas entidades y/o variables.
- b) La segunda opción de procedimiento, se sustenta en realizar una valoración subjetiva del ajuste, normalmente categórica, realizada por el propio investigador.
- c) La tercera posibilidad de un procedimiento consiste en asumir la existencia de un ajuste en determinadas situaciones o agrupaciones de las variables de interés.

La necesidad de ajustar un manual de perfil por competencias a discapacidad se puede evidenciar en el creciente número de personas con discapacidad registradas en el Ecuador, en donde la cifra es cada vez más alta, llegando a sobrepasar un aproximado de 70.000 personas discapacitadas más que hace un año (Edición médica, 2023). De modo que, el índice de postulantes que pertenecen a esta población incrementará, motivo por el cual, las empresas deben estar listas para poder afrontar estos retos junto a una verdadera inclusión (Ministerio de Relaciones Laborales & Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2013).

## **Capítulo 2.**

### **Pregunta de investigación**

¿Qué metodología se utiliza para ajustar a tres discapacidades (visual, auditiva y física) el manual de perfiles por competencias del sector comercial?

### **Objetivo general**

- Ajustar perfiles de cargos estratégicos por competencias del sector comercial para personas con discapacidad.

### **Objetivos específicos**

- Recopilar y analizar las bases teóricas como soporte teórico para la investigación.
- Diagnosticar situacionalmente la política organizacional de Recursos Humanos de una empresa (análisis y descripción de puestos) del sector comercial de la ciudad de Cuenca.
- Ajustar el manual de perfiles por competencias para personas con discapacidad (visual, física y auditiva)

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

Para la presente investigación, se utiliza un enfoque de tipo cualitativo, el cual comprende un conjunto no homogéneo de estudios, concepciones, técnicas y diferentes formas de análisis no cuantitativas, en donde prevalece la lógica partiendo desde lo específico a lo más general, siendo así que, este tipo de investigación tiene como característica principal definir el sentido de hechos y fenómenos en función de la interpretación que establezcan los propios participantes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Por lo anterior, se aplican revisiones bibliográficas, entrevistas y talleres con el fin de ajustar manuales de perfiles por competencias a la discapacidad física, visual y auditiva. Se omite la discapacidad intelectual, ya que no existen cargos estratégicos que se puedan ajustar a la misma. Según el propósito, esta investigación es de tipo aplicada, puesto que se han encontrado estrategias para el abordaje de un tema en específico. Según su nivel de profundización, es descriptiva ya que, se describieron características del tema con el fin de comprenderlo de manera más exacta. Según el tiempo en el que se realiza esta investigación, es de tipo transversal debido a un levantamiento de los datos en un tiempo definido.

### **Participantes**

La población con la cual se levantó la información fue una muestra no probabilística, puesto que se trabajó con el director de Talento Humano de la empresa en estudio y tres expertos especializados en Intervención y Educación Inicial con más de 15 años de experiencia en el campo de la discapacidad física, auditiva y visual, respectivamente.

Los criterios de inclusión que se consideraron para la selección de los participantes fueron los siguientes:

1. Mínimo 5 años de experiencia en el ejercicio profesional.
2. Que estén vinculados a programas académicos de educación básica y/o

universitaria.

3. Formación de cuarto nivel.
4. Que sean responsables de la Gestión del Talento Humano de la organización en estudio.

### **Instrumentos**

Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de los datos obtenidos fueron los siguientes:

1. Revisión de Literatura Multivocal, la cual según Garousi et al. (2019) abarca todos los escritos sobre un mismo tema que incorporan varios puntos de vista u opiniones de diversos autores, los cuales se presentan en una gran cantidad de formas, bases de información y perspectivas englobando distintas lógicas de investigación.
2. Entrevista semiestructurada, la cual fue diseñada por la Mgtr. Mónica Rodas, validada ante el proyecto “Inclusión Laboral y Educativa de Personas con Discapacidad” por el equipo de investigación de la Universidad Politécnica Salesiana - UPS, Universidad Nacional de Educación - UNAE, Universidad Católica de Cuenca – UCACUE y Universidad del Azuay – UDA, y financiada por la Red Nacional de Investigación y Educación del Ecuador – REDCEDIA.

La entrevista aplicada consta de dos apartados. En el primero se indagan los datos de identificación que permiten una apreciación general de la filosofía corporativa de la empresa en estudio. En la segunda parte, se analizan aspectos relacionados directamente con la Gestión del Talento Humano como planificación, proceso de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, seguridad y salud ocupacional y contrato colectivo.

3. Talleres, en los cuales se desarrollaron reuniones de actividad práctica para la revisión

de las actividades esenciales de cada perfil con el fin de ajustarlas a los tres tipos de discapacidad (visual, auditiva y física). Se trabajó con el manual de perfiles por competencias de los siguientes cargos: contador, coordinador de ventas, gerente general, jefe de talento humano, gerente de marketing, gerente comercial y gerente administrativo - financiero. Mismo que está dividido en siete principales apartados (datos de identificación, misión del cargo, competencias corporativas, competencias del cargo para cada actividad esencial, destrezas específicas, educación formal y experiencia laboral requerida).

Este modelo de perfil por competencias permite analizar la Teoría de Pareto, la cual destaca que, “el 20% del esfuerzo genera el 80% de los resultados” (González, 2012, p. 3). En este sentido, esta teoría relaciona a las actividades esenciales con el 20% de las acciones que impactan significativamente generando el 80% de las consecuencias del desempeño de cada cargo.

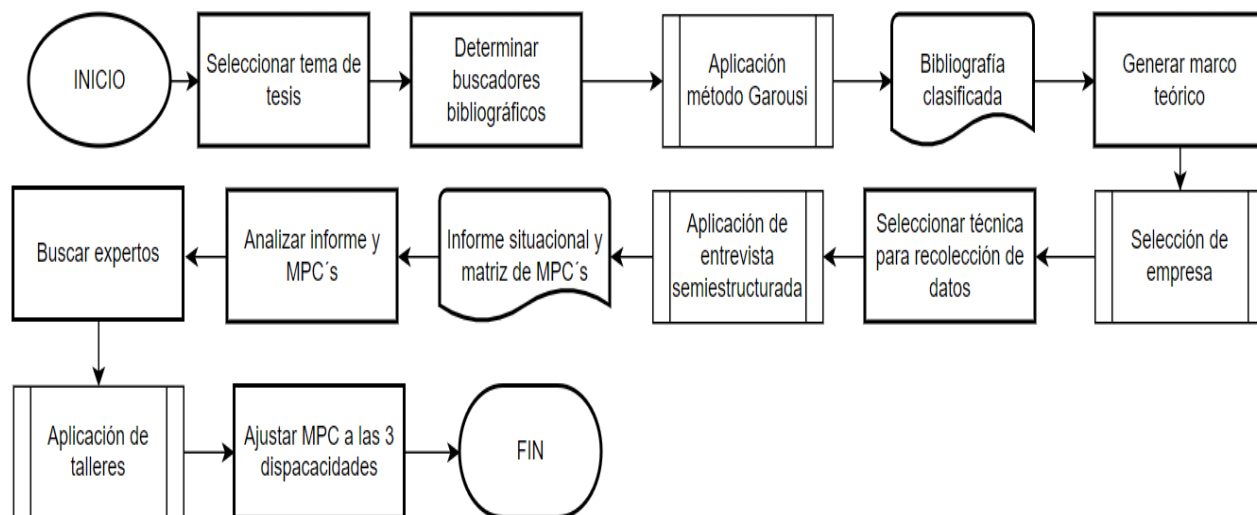
### **Análisis de datos**

El análisis de los datos obtenidos se realizó en tres distintos momentos en base a los objetivos específicos planteados. Primero, se analizó la información investigada mediante la técnica de Revisión de la Literatura Multivocal según la propuesta del autor Vahid Garousi. En un segundo momento, se realizó el análisis mediante una descripción textual de la información levantada en la entrevista de diagnóstico situacional de la organización en estudio por medio de Microsoft Word. Por último, el análisis del ajuste de perfiles a discapacidad se dio por medio de la aplicación de descriptores de puestos creando nuevos perfiles para cada una de las discapacidades involucradas en el presente proyecto (visual, auditiva y física).

## Procedimiento

### Ilustración 2.

#### Diagrama de flujo



*Nota:* Esta figura muestra el proceso que se llevó a cabo de manera cronológica para la realización de la presente tesis. Los diagramas de flujo de cada subproceso ilustrado se detallan en el Anexo 5.

La presente investigación inició con la selección del tema de tesis, el cual se escogió a partir de un proyecto de inclusión de las personas con discapacidad a la sociedad vinculado a la Universidad del Azuay, el mismo que fue aprobado por la junta académica de la Escuela de Psicología Organizacional.

Posteriormente, se determinaron buscadores bibliográficos validados por la universidad con el fin de recolectar un mínimo de cincuenta referencias bibliográficas que contengan información de calidad, y de esta manera, que defiendan las bases teóricas de la presente investigación.

A partir de las referencias seleccionadas, se aplicó el método Garousi mediante la herramienta de Microsoft Excel, el cual clasifica la información según su nivel de credibilidad: alta (libros, revistas, reportes de gobierno y papers), moderada (reportes anuales,

nuevos artículos, presentaciones, videos, Q/A sites y artículos wiki) y baja (blogs, mails, tweets).

Al finalizar con este proceso de clasificación, se procedió a depurar información con el fin de obtener únicamente referencias bibliográficas de alta calidad que contribuyan a la elaboración del marco teórico.

Una vez concluida la base teórica de la investigación se dio paso a la búsqueda de organizaciones que cumplan con los siguientes criterios de inclusión: Pertenecer al sector comercial; Estar dentro del mercado laboral mínimo 15 años; Presentar cargos jerárquicos medios y altos; Contar con un departamento de Talento Humano. Los cuales contribuyeron a encontrar la empresa más adecuada para la participación de este proyecto, la misma que solicitó mantener su anonimato.

De esta manera, se redactó un oficio de colaboración a la empresa seleccionada, el cual fue enviado por correo electrónico. A partir de la respuesta favorable ante el oficio enviado se planificó una reunión conjunta con el responsable del departamento de Talento Humano, con el objetivo de recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Previo a la reunión planificada se seleccionaron una serie de preguntas consolidadas en una entrevista semiestructurada con el fin de contar con una apreciación general del estado actual de la empresa. Una vez obtenida la información necesaria, se analizaron las respuestas que permitieron generar el informe situacional y los perfiles por competencias de siete cargos estratégicos.

Posteriormente, se procedió con la búsqueda de tres expertos en discapacidad (física, auditiva y visual) que estén prestos a participar aportando su conocimiento y experticia en el proceso de ajuste de los perfiles por competencias de cada cargo estratégico. Se consideró 4

criterios de inclusión en este proceso de selección de expertos, los mismos que se mencionan dentro del apartado de participantes.

A partir de la selección de los tres expertos se planificaron talleres de actividades prácticas en donde se analizó cada perfil por competencias de los siete cargos estratégicos con el fin de ajustar las actividades esenciales a los tres tipos de discapacidad.

Por último, se modificó el manual de perfil por competencias de cada cargo según los tipos de discapacidad trabajados y el grado en el que se presentan (leve, moderada, severa), con el propósito de alcanzar un nivel óptimo en el desarrollo de las actividades esenciales.



### Capítulo 3. Resultados

En el presente capítulo se detallarán los resultados obtenidos en base a cada uno de los tres objetivos específicos planteados.

#### Objetivo 1. Recopilar y analizar las bases teóricas como soporte teórico para la investigación.

Para este objetivo se utilizó la técnica de Revisión de Literatura Multivocal, citada en el capítulo metodológico, la misma que permitió clasificar todas las referencias bibliográficas recopiladas en tres tipos de fuentes: primaria, secundaria y terciaria. En este sentido, se obtuvieron los siguientes resultados: 13 referencias bibliográficas como fuente primaria y 16 referencias de fuente secundaria.

**Tabla 2.**

#### *Revisión de Literatura Multivocal*

Fuente bibliográfica	Enlace	Tipo de fuente
Alles, M. A. (2009). La Trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias. Granica.	-	Primaria
Aubouin, N. (2012). La RSE, una cuestión de aprendizaje organizativo “El caso de la integración profesional de las personas con discapacidad”. Revista de Ciencias Gerenciales, Dirección y Gestión.	<a href="https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&amp;db=bth&amp;AN=74563248&amp;lang=es&amp;site=ehost-live">https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&amp;db=bth&amp;AN=74563248&amp;lang=es&amp;site=ehost-live</a>	Secundaria
Botero, P. (2013). Discapacidad y estilos de afrontamiento: una revisión teórica. Revista Vanguardia Psicológica, 3(2).	<a href="https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815156.pdf">https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815156.pdf</a>	Secundaria

Bou Llusar, J.C., & Roca Puig, V. (2006). El concepto de ajuste en dirección de empresas: definición, metodología e hipótesis. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12(3), 41-62.	<a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120074003">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120074003</a>	Secundaria
Calderón, J., & Mousalli, G. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. Actualidad Contable Faces, 15(24), 05-18.	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/257/257222697002.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/257/257222697002.pdf</a>	Secundaria
Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos (9th ed.). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20e d.pdf	-	Secundaria
Código de Trabajo. (2017). Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador.	<a href="https://tramitesec.net/descargar-certificados-laborales">https://tramitesec.net/descargar-certificados-laborales</a>	Primaria
Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidad. (s.f.). La inserción laboral para personas con discapacidad se fortalece con la firma de convenio interinstitucional.	<a href="https://www.consejodiscapacidad.es.gob.ec/la-insercion-laboral-para-personas-con-discapacidad-se-fortalece-con-la-firma-de-convenio-interinstitucional/#">https://www.consejodiscapacidad.es.gob.ec/la-insercion-laboral-para-personas-con-discapacidad-se-fortalece-con-la-firma-de-convenio-interinstitucional/#</a>	Primaria
Edición médica. (2023). El 3% de las personas en Ecuador tiene discapacidad.	<a href="https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/el-3-de-las-personas-en-ecuador-tienen-discapacidad--100140">https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/el-3-de-las-personas-en-ecuador-tienen-discapacidad--100140</a>	Secundaria
Enciclopedia Concepto. (2022, septiembre 26). Competencia - Qué es, concepto, tipos y ejemplos. Concepto.	<a href="https://concepto.de/competencia/">https://concepto.de/competencia/</a>	Secundaria
Flores, G. A. (2018). Igualdad y no discriminación por condición de discapacidad. Méthodos. Revista Electrónica de Investigación Aplicada en Derechos Humanos., (14), 77 - 95.	<a href="https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=676172937005">https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=676172937005</a>	Secundaria

<p>Franco Muñoz, I. S. (2015). Levantamiento de perfiles por competencias para selección de personas con discapacidad Aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Universidad del Azuay.</p>	<p><a href="https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4973">https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4973</a></p>	<p>Primaria</p>
<p>Hayes, D. M. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Revista Investigación y Negocios., 9(13), 20-27.</p>	<p><a href="http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2521-27372016000100005">http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2521-27372016000100005</a></p>	<p>Secundaria</p>
<p>Hernández Ríos, M. (2015). El Concepto de Discapacidad: De la Enfermedad al Enfoque de Derechos. Revista CES Derecho, 6(2), 46-59.</p>	<p><a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280484">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280484</a></p>	<p>Secundaria</p>
<p>Ley Orgánica de Discapacidades (Ed.). (2012). De las personas con discapacidad, sus derechos, garantías y beneficios. Asamblea Nacional de la República del Ecuador.</p>	<p>-</p>	<p>Primaria</p>
<p>López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado, 20(1), 311-322.</p>	<p><a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576016">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576016</a></p>	<p>Secundaria</p>
<p>Mendoza Medina, L. P. (2021, mayo 30). Alteraciones emocionales en pacientes de baja visión. Universidad Antonio Nariño.</p>	<p><a href="http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6644">http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6644</a></p>	<p>Primaria</p>
<p>Mercado García, E., &amp; García Vicente, L. M. (2010). La inserción laboral de las personas con discapacidad: una salida profesional para trabajadores sociales. Portularia, (1), 51 - 60</p>	<p><a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=161015610004">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=161015610004</a></p>	<p>Secundaria</p>

Ministerio de Relaciones Laborales & Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades - CONADIS. (2013). Manual de buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidad.	<a href="https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/MANUALFIN.pdf">https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/MANUALFIN.pdf</a>	Primaria
Ministerio de Salud Pública. (2018). Reglamento para la calificación, recalificación y acreditación de personas con discapacidad o con deficiencia o condición discapacitante.	-	Primaria
Ordóñez Pesantez, C. E. (2011). Breve análisis de la inserción laboral de personas con discapacidad en el Ecuador. Alteridad, Revista de Educación., 6(22), 145 - 147.	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/4677/467746230007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/4677/467746230007.pdf</a>	Secundaria
Organización de las Naciones Unidas. (2008). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo.	<a href="http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf">http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf</a>	Primaria
Organización Internacional del Trabajo. (2014). Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidad a través de la legislación.	<a href="https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_322694/lang-es/index.htm">https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_322694/lang-es/index.htm</a>	Primaria
Organización Mundial de la Salud. (2023). Discapacidad.	<a href="https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health">https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health</a>	Primaria
Paz Maldonado, E., & Silva Peña, I. (2020). Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación, 29(4).	-	Secundaria

Ramírez Molina, R. I., Santamaría Ruiz, M. J., Cano Pacheco, D. A., Polo Ibáñez, N., & Molina, C. C. (2021). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. <i>Opción</i> , 37(96), 244-259.	<a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31070032010">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31070032010</a>	Secundaria
Real Academia Española. (2014). Definición de ajustar. Asociación de academias de la lengua española.	<a href="https://dle.rae.es/ajustar">https://dle.rae.es/ajustar</a>	Primaria
Rodas, M., Andrés Romero, M., & Astudillo, D. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. <i>Revista de Ciencias de la Administración y Economía</i> , 12(24), 368-384.	<a href="https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10">https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10</a>	Secundaria
Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (s.f.). Hipoacusia: Aspectos físicos y Psíquicos en personas con discapacidad auditiva. <i>Psicopsi</i> .	<a href="https://www.psicopsi.com/hipoacusia-aspectos-fisicos-psiquicos-discapacidad-auditiva/">https://www.psicopsi.com/hipoacusia-aspectos-fisicos-psiquicos-discapacidad-auditiva/</a>	Primaria

*Nota:* no se identificaron fuentes de tipo terciaria en las referencias bibliográficas utilizadas.

## **Objetivo 2. Diagnosticar situacionalmente la política organizacional de Recursos**

### **Humanos de una empresa del sector comercial de la ciudad de Cuenca.**

#### **Informe de diagnóstico situacional**

#### **Entrevista semiestructurada: Gestión del Talento Humano aplicada a una empresa del sector comercial de la ciudad de Cuenca.**

En el presente informe se detallan las respuestas recolectadas de la entrevista semiestructurada aplicada al responsable del departamento de Talento Humano de la empresa en estudio, que por cuestiones de confidencialidad se omite su nombre.

El instrumento tiene como objetivo describir la filosofía corporativa y el modelo de gestión de talento humano vigente de la empresa seleccionada y recopilar datos como la estructura orgánica, diccionario de competencias y manual de perfil por competencias.

Consta de 20 preguntas divididas en diferentes secciones dentro de dos apartados, el primero referente a los datos de identificación junto a su filosofía corporativa y el segundo abarcando diferentes procesos de la gestión del talento humano.

### **1. Datos de identificación y filosofía corporativa**

La empresa con la que se trabajó pertenece al sector comercial Retail contando con 130 cargos y 1600 personas que laboran. Con respecto a su filosofía corporativa, la empresa si cuenta con una planificación estratégica, incluyendo misión, visión, valores y estructura orgánica.

### **2. Gestión de Talento Humano**

La empresa cuenta con políticas y prácticas para la gestión del talento humano, incluyendo los siguientes tipos de subsistemas que poseen:

- Reclutamiento y selección
- Nómina
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo
- Estructuras orgánicas y compensaciones
- Inducción, entrenamiento, capacitación, certificación y formación
- Comunicación, Cultura y Gestión del Cambio
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Bienestar Organizacional

Dentro de su planificación, la empresa sí cuenta con un manual orgánico funcional y un manual de perfil por competencias. Asimismo, en cuanto al proceso de selección de personal, sí cuenta con reclutamiento interno, análisis de CV vs perfil ideal, entrevista preliminar y por competencias e inducción. Referente al proceso de evaluación del desempeño, la empresa cuenta con una evaluación únicamente de 90 grados, en donde se

evalúan los indicadores de gestión y se realiza retroalimentación. La empresa también cuenta con procesos de capacitación, y de seguridad y salud ocupacional. Sin embargo, no dispone de contratos colectivos.

### **Objetivo 3. Ajustar el manual de perfiles por competencias para personas con discapacidad (visual, física y auditiva)**

Referente a este objetivo, a partir de las reuniones de actividades prácticas (talleres) que se llevaron a cabo con los expertos con el fin de ajustar cada cargo a las tres discapacidades, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Cargo 1. Contador**

Como se muestra en la tabla 3, el perfil de este cargo se puede ajustar para personas con una discapacidad auditiva leve y moderada; discapacidad física leve y moderada únicamente con inteligencia conservada; y discapacidad visual con un nivel leve, moderado y severo solo en casos que se faciliten herramientas tecnológicas.

#### **Cargo 2. Coordinador de ventas**

Como se indica en la tabla 4, el perfil de este cargo se puede ajustar para personas con una discapacidad auditiva leve, moderada y severa solamente si existe un lenguaje oral funcional; discapacidad física leve y moderada con inteligencia conservada y únicamente en la tercera actividad esencial un nivel leve con inteligencia conservada junto a un apoyo tecnológico; y discapacidad visual con un nivel leve, moderado y severo solamente si se brinda apoyo tecnológico.

#### **Cargo 3. Gerente Administrativo – Financiero**

Como se demuestra en la tabla 5, el perfil de este cargo se puede ajustar para personas con una discapacidad auditiva leve y moderada; discapacidad física leve y moderada únicamente con inteligencia conservada; y discapacidad visual con un nivel leve, moderado y severo solo en casos que se brinde apoyo tecnológico.

**Cargo 4. Jefe de Talento Humano**

Como se muestra en la tabla 6, el perfil de este cargo se puede ajustar para personas con una discapacidad auditiva leve y moderada; discapacidad física leve y moderada únicamente con inteligencia conservada; y discapacidad visual con un nivel leve, moderado y severo si se facilita apoyo tecnológico.

**Cargo 5. Gerente de Marketing**

Como se detalla en la tabla 7, el perfil de este cargo se puede ajustar para personas con una discapacidad auditiva leve y moderada; discapacidad física leve y moderada con inteligencia conservada; y discapacidad visual únicamente con un nivel leve.

**Cargo 6. Gerente General**

Como se indica en la tabla 8, el perfil de este cargo se puede ajustar para personas con una discapacidad auditiva leve y moderada; discapacidad física leve y moderada solamente con inteligencia conservada; y discapacidad visual con un nivel leve y moderado.

**Cargo 7. Gerente Comercial**

Como se muestra en la tabla 9, el perfil de este cargo se puede ajustar para personas con una discapacidad auditiva leve y moderada; discapacidad física leve y moderada solamente con inteligencia conservada; y discapacidad visual con un nivel leve y moderado.

A continuación, se presentan las respectivas tablas de cada uno de los cargos detallados anteriormente.



**Tabla 3.***Contador*

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Rasgos de Personalidad</b>	<b>Discapacidad auditiva</b>	<b>Discapacidad física</b>	<b>Discapacidad visual</b>
Elaborar estados financieros.	Contabilidad	Autoconfianza	Tesón	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/Moderada Severa con apoyo tecnológico.
Elaborar declaraciones de impuestos y anexos transaccionales.	Tributación	Orientación a resultados	Tesón	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/Moderada Severa con apoyo tecnológico.
Verificar cuentas contables ingresadas al sistema.	Contabilidad	Búsqueda de información	Estabilidad emocional	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/Moderada Severa con apoyo tecnológico.
Controlar niveles de cartera vencida.	Contabilidad	Iniciativa	Apertura mental	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/Moderada Severa con apoyo tecnológico.

**Tabla 4.***Coordinador de ventas*

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Rasgos de Personalidad</b>	<b>Discapacidad auditiva</b>	<b>Discapacidad física</b>	<b>Discapacidad visual</b>
Realizar gestión de ventas en zonas asignadas.	Técnicas de venta	Orientación de servicio	Estabilidad emocional	Leve - Moderada Severa si tiene lenguaje oral funcional.	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico.
Revisar y aprobar cronograma de trabajo de cada asesor comercial de acuerdo a zonas asignadas.	Marketing	Planificación	Tesón	Leve - Moderada Severa si tiene lenguaje oral funcional.	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico.
Dar seguimiento a clientes que se encuentran en mora por ventas a crédito.	Técnicas de cobranza	Orientación a resultados	Energía	Leve - Moderada Severa si tiene lenguaje oral funcional.	Leve con apoyo tecnológico.	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico.
Controlar cumplimiento de cupo de venta.	Presupuestos	Dirección de gente	Tesón	Leve - Moderada Severa si tiene lenguaje oral funcional.	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico.

**Tabla 5.***Gerente Administrativo - Financiero*

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Discapacidad auditiva</b>	<b>Discapacidad física</b>	<b>Discapacidad visual</b>																				
Dirigir preparación del proyecto del presupuesto de la empresa.	Análisis financiero	Manejo de recursos financieros	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico																				
	Normativa Legal	Planificación				Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la empresa y consolidar la información presupuestaria.	Macroeconomía	Pensamiento analítico	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico	Econometría	Manejo de recursos financieros	Realizar seguimiento a la aplicación de leyes tributarias y concernientes a recursos financieros y materiales.	Derecho Administrativo	Organización de la información	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico	Derecho Administrativo y Tributario	Manejo de recursos financieros	Aprobar y controlar pagos que realiza la empresa.	Econometría	Manejo de recursos financieros	Leve Moderada
Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto de la empresa y consolidar la información presupuestaria.	Macroeconomía	Pensamiento analítico	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico																				
	Econometría	Manejo de recursos financieros				Realizar seguimiento a la aplicación de leyes tributarias y concernientes a recursos financieros y materiales.	Derecho Administrativo	Organización de la información	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico	Derecho Administrativo y Tributario	Manejo de recursos financieros	Aprobar y controlar pagos que realiza la empresa.	Econometría	Manejo de recursos financieros	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico	Contabilidad	Asertividad Firmeza				
Realizar seguimiento a la aplicación de leyes tributarias y concernientes a recursos financieros y materiales.	Derecho Administrativo	Organización de la información	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico																				
	Derecho Administrativo y Tributario	Manejo de recursos financieros				Aprobar y controlar pagos que realiza la empresa.	Econometría	Manejo de recursos financieros	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico	Contabilidad	Asertividad Firmeza												
Aprobar y controlar pagos que realiza la empresa.	Econometría	Manejo de recursos financieros	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico																				
	Contabilidad	Asertividad Firmeza																							

**Tabla 6.***Jefe de Talento Humano*

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Discapacidad auditiva</b>	<b>Discapacidad física</b>	<b>Discapacidad visual</b>
Gestionar la contratación de servicios relacionados a capacitación, salud ocupacional, seguridad, bienestar integral y eventos del personal.	Contratación Pública	Recopilación de información	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico
	Normativa Legal	Pensamiento analítico			
Proponer políticas, normativa y procesos para la administración de los subsistemas de Talento Humano.	Normativa Legal	Pensamiento estratégico	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico
	Gestión de Talento Humano	Asertividad / Firmeza			
Dirigir y controlar la elaboración del presupuesto de la Dirección de Talento Humano.	Presupuesto	Pensamiento analítico	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico
	Gestión de Talento Humano	Toma de decisiones			
Realizar informes correspondientes para las licencias y comisiones de servicio del personal.	Normativa Legal	Escritura	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve/moderada. Severa únicamente si se brinda apoyo tecnológico
	Gestión de Talento Humano	Organización de la información.			

**Tabla 7.***Gerente de Marketing*

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Discapacidad auditiva</b>	<b>Discapacidad física</b>	<b>Discapacidad visual</b>
Proponer e implementar mejoras para la atención al cliente e imagen empresarial.	Técnicas de atención al cliente	Orientación a resultados	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve
	Marketing Estratégico	Pensamiento analítico			
Coordinar y supervisar la ejecución de campañas comunicacionales y publicitarias, así como la contratación del material publicitario y medios de comunicación.	Gestión de Proyectos	Planificación	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve
	Investigación de mercados	Orientación a resultados			
Coordinar y analizar planes de investigación de mercados.	Investigación de mercados	Pensamiento analítico	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve
	Marketing Estratégico	Planificación			
Analizar y ejecutar alianzas estratégicas comerciales.	Comunicación Organizacional	Toma de decisiones	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve
	Gestión de Proyectos	Negociación			

**Tabla 8.***Gerente General*

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Discapacidad auditiva</b>	<b>Discapacidad física</b>	<b>Discapacidad visual</b>
Dirigir la elaboración POA y presupuesto anual.	Gestión de Proyectos	Pensamiento Estratégico	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Presupuestos	Iniciativa			
Dirigir el trabajo de las gerencias para el cumplimiento de indicadores de gestión y POA.	Gestión del Talento Humano	Dirección de equipo de trabajo	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Gestión de Proyectos	Orientación a Resultados			
Representar legal, judicial y extrajudicial.	Leyes laborales.	Manejo de crisis	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Leyes administrativas	Toma de decisiones			
Proponer a Directorio proyectos de mejoramiento continuo.	Gestión de Proyectos	Iniciativa	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Presupuestos	Comunicación Efectiva			

**Tabla 9.***Gerente Comercial*

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Discapacidad auditiva</b>	<b>Discapacidad física</b>	<b>Discapacidad visual</b>
Supervisar los procesos de facturación por venta de productos y otros conceptos	Mercadeo	Planificación	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Ventas	Dirección de equipos de trabajo			
Administrar los procesos de servicio y atención al cliente	Competitividad y Emprendimiento	Comunicación efectiva	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Administración de Recursos Humanos	Dirección de equipos de trabajo			
Administrar la gestión de cartera y recaudaciones	Administración financiera	Orientación a resultados	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Técnicas de negociación	Negociación			
Administrar el desarrollo de marca e imagen de la Empresa	Planificación estratégica	Iniciativa	Leve Moderada	Leve Moderada con inteligencia conservada	Leve Moderada
	Marketing - Mercadeo	Planificación			

## Discusión

A continuación, se exponen diversas maneras en las que se relacionan los resultados obtenidos correspondientes a los objetivos específicos planteados con el sustento teórico del presente proyecto de investigación.

En este sentido, se demuestra la necesidad y factibilidad de ajustar perfiles por competencias a personas con discapacidad a través de la elaboración del marco teórico, el mismo que se construyó en base a la recopilación de conceptos de diferentes fuentes bibliográficas con las que se trabajó mediante la técnica de Revisión de Literatura Multivocal planteada por Garousi et al. (2019).

En relación a la interpretación de resultados de la entrevista aplicada, se demostró que la empresa con la cual se trabajó sí cuenta con todos los procesos que involucran los subsistemas de talento humano planteados en las bases teóricas. Lo cual corrobora la teoría de Chiavenato (2009), en donde expone que toda organización debe contar con cinco subsistemas para un correcto manejo del talento humano, siendo estos: provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación.

Por otra parte, los resultados del análisis situacional actual de la empresa con la que se trabajó, demuestran que únicamente se realiza una evaluación de desempeño de 90°, divergiendo así con el concepto descrito por Alles (2009) en donde fundamenta su teoría de implementación de modelo de competencias explicando que, dentro de la fase de evaluación de desempeño es necesario realizar evaluaciones tanto de 360° como de 180° para poder obtener fichas de evaluación reales y diagnósticos correctos.

Otro punto de comparación a considerar es la manera en la que el ajuste de perfiles por competencias tiene como fin facilitar el proceso de selección y crear mayores posibilidades de empleo laboral de acuerdo con la preparación y formación de las personas



con discapacidad, misma realidad que encaja con la propuesta de la UNIMID (s.f), en donde menciona que, una organización debe tener como principal propósito apoyar a las personas con discapacidad a través de programas de inclusión.

Así también, los resultados obtenidos demuestran que los perfiles ajustados permiten a las personas con discapacidad postular a cargos con mayor nivel de calificación profesional y técnica, lo cual da solución a lo que expone la Organización Internacional del Trabajo (2014), al mencionar que, una persona con discapacidad al momento de encontrar una oportunidad laboral, se le asigna actividades infravaloradas a su capacidad.

Por consiguiente, a partir del análisis de los resultados obtenidos en el ajuste de perfiles por competencias, se demostró que: dentro de la discapacidad auditiva y física, todos los cargos se ajustan a un grado leve y moderado. Por otra parte, en la discapacidad visual cuatro de los siete cargos estratégicos se ajustan además a un grado severo. Es así que se valida la efectividad de los distintos grados de discapacidad (leve, moderada, severa) descritos por la ASDEDIS (2020).

## **Conclusión**

Para concluir el presente estudio, se ha demostrado que, en la actualidad con respecto a la inserción de las personas con discapacidad en el mercado laboral, se contrata únicamente el 4% establecido por la ley, lo cual permite apreciar la falta de conocimiento e interés por crear un ambiente laboral más inclusivo.

Por esta razón se elaboraron perfiles ajustados para personas con discapacidad visual, física y auditiva, en dónde se planteó facilitar el proceso de selección y crear mayores posibilidades de empleo laboral, de acuerdo con la preparación y formación de las personas con discapacidad.

Una vez realizada la recopilación y el análisis de las bases teóricas como soporte para la investigación, la aplicación de la técnica de Revisión de Literatura Multivocal permitió la clasificación de las referencias bibliográficas de acuerdo a su tipo de fuente, lo que demostró la importancia y viabilidad de ajustar manuales de perfiles por competencias a discapacidad.

A partir del diagnóstico de la política organizacional de Recursos Humanos de la empresa trabajada, se evidenció que la misma a pesar de contar con los cinco subsistemas de talento humano, su proceso de evaluación es poco eficiente, ya que evalúa a sus empleados solamente en 90° (compañeros y jefe directo), situación que no permite ver la realidad del desempeño de los mismos y por ende no se definen de manera real las necesidades que exige cada actividad esencial del cargo, lo cual repercute en la elaboración y análisis de perfiles por competencias en el proceso de contratación.

Por último, se rescata la importancia de los talleres de actividades prácticas desarrolladas en conjunto con los expertos en cada una de las discapacidades trabajadas, quienes permitieron establecer un panorama más claro sobre las necesidades de este grupo.

De esta manera se ajustaron perfiles de cargos estratégicos a las tres discapacidades (visual, física y auditiva). Se omite la discapacidad intelectual puesto que no existen cargos estratégicos que se ajusten a la misma. Se demostró que la discapacidad auditiva, física y visual se ajustó únicamente a un grado leve y moderado, enfatizando la factibilidad de ajustar la discapacidad visual hasta un grado severo con apoyo tecnológico en ciertos cargos.

## Recomendaciones

Una vez concluido el presente proyecto de investigación, se considera necesario rescatar ciertas limitaciones que se han identificado durante el desarrollo de la parte teórica y análisis de resultados correspondiente a la aplicación práctica. De esta manera, se exponen las siguientes recomendaciones para futuros trabajos investigativos relacionados.

Referente a la mejora de resultados:

- Con el fin de obtener resultados más precisos sobre experiencias reales, se recomienda incluir entrevistas semiestructuradas a personas con cada una de las discapacidades estudiadas que lleven una vida laboral activa.
- Determinar una empresa de estudio que incluya a personas con discapacidad trabajando en cargos estratégicos.
- Analizar el proceso de adaptación que se utiliza en la empresa para personas con y sin discapacidad, con el fin de encontrar los elementos diferenciadores del proceso.

Referente a los procesos de la empresa:

- En cuanto al proceso de evaluación de desempeño, se recomienda que se aplique una evaluación de 360° con el fin de obtener resultados más reales.
- Analizar si la persona con discapacidad utiliza algún dispositivo/herramienta de apoyo tecnológico. En caso de ser así, tomar en cuenta el tiempo de uso.
- Es recomendable que la persona con discapacidad maneje su propio dispositivo/herramienta tecnológica, pues de esta manera se facilitará su proceso de integración, se economizarán gastos a la empresa y su tiempo de adaptación será menor.
- Al trabajar con la discapacidad auditiva es importante valorar la funcionalidad

del lenguaje para determinar la competencia lingüística-cognitiva de la persona que le permita realizar las actividades esenciales de cada cargo.

- En relación a la discapacidad física se debe evaluar el espacio de trabajo en donde se realizarían las actividades con el fin de adecuar los aspectos ergonómicos de la organización a la persona.
- Por último, para las personas con discapacidad visual, es importante que la empresa cuente con programas específicos y equipos/herramientas facilitadoras que permitan que las actividades se realicen de manera adecuada.

## Referencias

- Alles, M. A. (2009). La Trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias. Granica.
- Anido, B. (2023, July 5). ¿Cuál es la diferencia entre deficiencia y discapacidad? Campus Training. <https://www.campustraining.es/diferencia-deficiencia-y-discapacidad/>
- Asociación de personas con enfermedades crónicas inflamatorias inmunomediadas. (s.f). UNIMID. Discapacidad e incapacidad laboral. <http://www.unimid.es/discapacidad-e-incapacidad-laboral>
- Asociación para la defensa de las personas con discapacidad y enfermedades graves ASDEDIS. (2020) Grados de Discapacidad → Leve, moderada y severa. (2020). ASDEDIS. <https://asdedis.org/grados-de-discapacidad/>
- Aubouin, N. (2012). La RSE, una cuestión de aprendizaje organizativo. “El caso de la integración profesional de las personas con discapacidad”. Revista de Ciencias Gerenciales, Dirección y Gestión. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=74563248&lang=es&site=ehost-live>
- Botero, P. (2013). Discapacidad y estilos de afrontamiento: una Revisión teórica. Revista Vanguardia Psicológica, 3(2). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815156.pdf>
- Bou Llusar, J.C., & Roca Puig, V. (2006). El concepto de ajuste en dirección de empresas: definición, metodología e hipótesis. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12(3), 41-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120074003>
- Calderón, J., & Mousalli, G. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las

organizaciones. Actualidad Contable Faces, 15(24), 05-18.

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25722697002.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos (9th ed.). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf

Código de Trabajo. (2017). Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador.

<https://tramitesec.net/descargar-certificados-laborales>

Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidad. (s.f.). La inserción laboral para personas con discapacidad se fortalece con la firma de un convenio interinstitucional.

<https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/la-insercion-laboral-para-personas-con-discapacidad-se-fortalece-con-la-firma-de-convenio-interinstitucional/#>

Edición médica. (2023). El 3% de las personas en Ecuador tiene discapacidad.

<https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/el-3-de-las-personas-en-ecuador-tienen-discapacidad--100140>

Enciclopedia Concepto. (2022, septiembre 26). Competencia - Qué es, concepto, tipos y ejemplos. <https://concepto.de/competencia/>

Flores, G. A. (2018). Igualdad y no discriminación por condición de discapacidad.

Métodos. Revista Electrónica de Investigación Aplicada en Derechos Humanos., (14), 77 - 95. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=676172937005>

Garousi, V., Felderer, M., & Mantyla, M. V. (2019). Guidelines for including grey literature and conducting multivocal literature reviews in software engineering. Information and Software Technology, 106, 101-121. Elsevier.

<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.09.006>

- González, J. (2012). La Ley de Pareto y su aplicación en el ámbito empresarial. Determinación de los intervalos. Universidad de la Laguna. Recuperado de <http://jggomez.eu/K%20Informatica/3%20Excel/03%20Mis%20Temas/B%20BD%20y%20TD/TD%20III%20Pareto%20e%20Intervalos.pdf>
- Hayes, D. M. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios.*, 9(13), 20-27.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005)
- Hernández Ríos, M. (2015). El Concepto de Discapacidad: De la Enfermedad al Enfoque de Derechos. *Revista CES Derecho*, 6(2), 46-59.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5280484>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Ley Orgánica de Discapacidades (Ed.). (2012). De las personas con discapacidad, sus derechos, garantías y beneficios. Asamblea Nacional de la República del Ecuador.
- López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un Análisis de fuentes. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576016>
- Mendoza Medina, L. P. (2021, mayo 30). Alteraciones emocionales en pacientes de baja visión. Universidad Antonio Nariño.  
<http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6644>
- Mercado García, E., & García Vicente, L. M. (2010). La inserción laboral de las personas con discapacidad: una salida profesional para trabajadores sociales. *Portularia*, (1), 51 -



60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=161015610004>

Ministerio de Relaciones Laborales & Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades -

CONADIS. (2013). Manual de buenas prácticas para la inclusión

Laboral de personas con discapacidad. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/MANUALFIN.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2018). Reglamento para la calificación, recalificación y acreditación de personas con discapacidad o con deficiencia o condición discapacitante.

Ordóñez Pesantez, C. E. (2011). Breve análisis de la inserción laboral de personas con discapacidad en el Ecuador. *Alteridad, Revista de Educación.*, 6(22), 145 - 147. <https://www.redalyc.org/pdf/4677/467746230007.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2008). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo. <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2014). Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidad a través de la legislación. [https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS\\_322694/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_322694/lang-es/index.htm)

Organización Mundial de la Salud. (2023). Discapacidad. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

Paz Maldonado, E., & Silva Peña, I. (2020). Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina. *Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación*, 29(4). 10.1590/S0104-12902020190724

Ramírez Molina, R. I., Santamaría Ruiz, M. J., Cano Pacheco, D. A., Polo Ibáñez, N., &

Molina Molina, C. C. (2021). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. *Opción*, 37(96), 244-259.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31070032010>

Real Academia Española. (2014). Definición de ajustar. Asociación de academias de la lengua española. <https://dle.rae.es/ajustar>

Rodas, M., Andrés Romero, M., Astudillo, D. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 368-384. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10>

Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (s.f.). Hipoacusia: Aspectos físicos y psíquicos en personas con discapacidad auditiva. *Psicopsi*. <https://www.psicopsi.com/hipoacusia-aspectos-fisicos-psiquicos-discapacidad-auditiva/>

## Anexos

### Anexo 1: Carta de solicitud de apoyo

Solicitud de apoyo Externo Recibidos x

✕ 🖨 🔗



**Mónica Isabel Rodas Tobar** <mrodast@uazuay.edu.ec>  
para nivar ▾

lun, 17 jul, 8:47 ☆ ↶ ⋮

Querida Naty, le saludo con cariño y espero que se encuentre muy bien.

El motivo de este correo es para solicitarle su apoyo para la realización del proyecto de tesis "ajustes de los descriptores de cargo del sector comercial a cuatro discapacidades", le comento que ya contamos con 72 cargos ajustados a discapacidad en el sector industrial (Usted me ayudó conjuntamente con Santi Córdova y Pachi Culcay) y 32 cargos en el sector del turismo.

Le solicitamos nos permita acceder a los perfiles de descriptores de cargo de Marcimex (lógicamente que no se indicará la empresa que nos ha compartido la información a menos de que ustedes prefieran que les citemos en la investigación).

La metodología que utilizamos es cualitativa, una vez que contamos con la información un grupo de expertos en discapacidad y personas con discapacidad revisan y analizan los descriptores para con una lluvia de ideas decidir que actividades y competencias se ajustan a la discapacidad auditiva, visual, física e intelectual.

A ustedes les dejamos el manual de perfiles y descriptores de cargos por competencias para personas con discapacidad.

Naty le agradezco mucho su atención a mi correo y quedo atenta a cualquier aclaración.

Un abrazo grande

Mónica Rodas

---



**Natalia, Vivar (MX)** <nvivar@marcimex.com.ec>  
para mí ▾

📧 mar, 5 sept, 10:49 ☆ ↶ ⋮

Buenos días Estimada Moni,

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

## Anexo 2: Entrevista semiestructurada

[file:///C:/Users/Asus/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/DP8KRIM9/Anexo\\_2\\_Entrevista\\_Fil.Corpo.\\_GTH\[1\].pdf](file:///C:/Users/Asus/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/DP8KRIM9/Anexo_2_Entrevista_Fil.Corpo._GTH[1].pdf)



### Anexo 2

#### ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LOS RESPONSABLES DE TALENTO HUMANO

**Objetivo:** Describir la filosofía corporativa y el modelo de gestión de talento humano vigente de cada industria investigada y recopilar datos como la estructura orgánica, diccionario de competencias y manual de perfil por competencias.

#### Datos de Identificación

- a. A qué sector productivo al que pertenece la empresa: Retail
- b. Cargo del informante: Jefatura
- c. Número de cargos: 130
- d. Número de personas que laboran: 1600

#### Filosofía Corporativa:

Su empresa ha realizado planificación estratégica: **Si** / No

Tienen enunciado su:

- a) Misión **si**
- b) Visión **si**
- c) Valores **si**
- d) Estructura orgánica **si**

#### Gestión de Talento Humano:

Su empresa tiene políticas y prácticas para la gestión del talento humano: **Si** / No

Por favor enliste el tipo de subsistemas de GTH que poseen:

- Reclutamiento y selección
- Nómina
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo
- Estructuras orgánicas y compensaciones
- Inducción, entrenamiento, capacitación, certificación y formación
- Comunicación, Cultura y Gestión del Cambio
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Bienestar Organizacional

#### Planificación:

- a) Manual Orgánico Funcional **si**

- b) Manual de perfil por competencias **si**

**Proceso de selección de personal**

- a) Reclutamiento Interno **si**
- b) Análisis del CV vs. Perfil Ideal **si**
- c) Entrevista preliminar y por competencias **si**
- d) Inducción **si**

**Proceso de evaluación del desempeño**

- a) Evaluación de 360 grados **sólo de 90 grados**
- b) Evaluación por indicadores de gestión **si**
- c) Se realiza retroalimentación **si**

**Proceso de capacitación**

Si

No

**Proceso de Seguridad y Salud Ocupacional**

Si / No

**Contrato colectivo**

Si / No



FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO \* CM)

**4. Destrezas Corporativas:**

Corporativas

**5. Competencias del Cargo:**

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Rasgos de Personalidad	Discapacidad auditiva	Discapacidad física	Discapacidad visual

**6. Educación Formal Requerida:**

Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional

**7. Experiencia laboral requerida:**

Tiempo requerido	( x )
No requiere experiencia	
Entre 6 meses y un año	
Entre uno y dos años	
Entre dos y tres años	
Más de tres años	

## Anexo 4: Cuestionario para recolección de datos de expertos

<https://docs.google.com/forms/d/153yJieaQled2WjuObggfjIkM9IGUgc66xnb5Ojk-dg/edit>

### Expertos en discapacidad

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información relevante acerca de su experiencia profesional y su vasto conocimiento referente a la discapacidad. Es importante recalcar que todos los datos obtenidos serán utilizados única y exclusivamente para fines académicos.

De antemano agradecemos su colaboración.

paulacallecabrera@es.uazuay.edu.ec [Cambiar de cuenta](#)



 No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombre y apellido del experto \*

Tu respuesta

Tipo de discapacidad con la que colaboró en el presente proyecto de investigación \*

- Visual
- Auditiva
- Física



Cargo o responsabilidad que desempeña actualmente

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Nivel de estudios

- Bachillerato
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel
- Doctorado

Título obtenido \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Describa la experiencia y el tiempo que ha tenido en el campo de la discapacidad \* que usted domina.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Ha participado en proyectos de investigación y/o publicaciones de discapacidad? \*

- Si
- No

En caso de que su respuesta anterior haya sido "si". Describa el proyecto o publicación.

Tu respuesta

¿Cuál considera que es su nivel de conocimiento relacionado con la discapacidad? Por favor escoja un valor en la siguiente escala siendo 1 "completo desconocimiento" y 10 "pleno conocimiento" \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Completo desconocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total conocimiento

Enviar

Borrar formulario

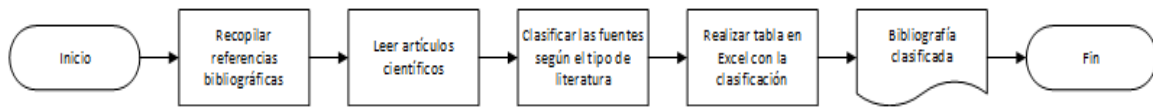
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Universidad del Azuay. [Notificar uso inadecuado](#)

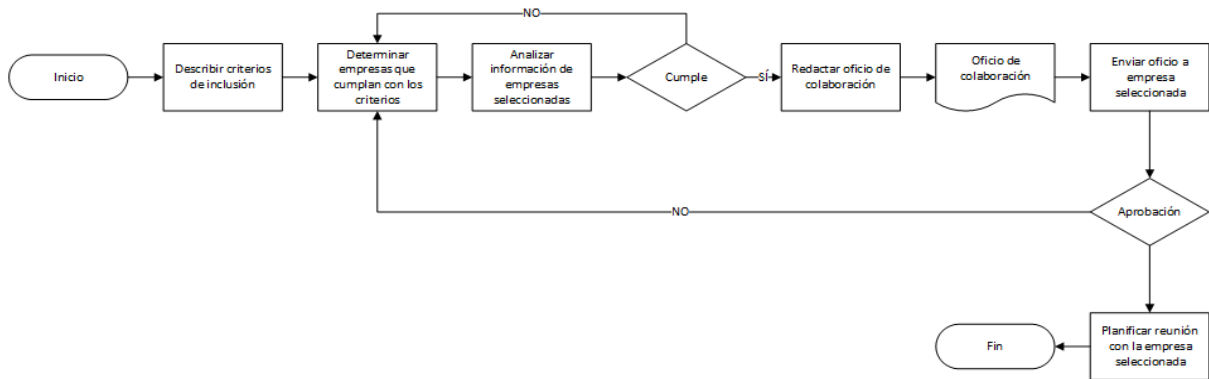
Google Formularios

## Anexo 5: Diagramas de flujo de subprocesos de objetivos

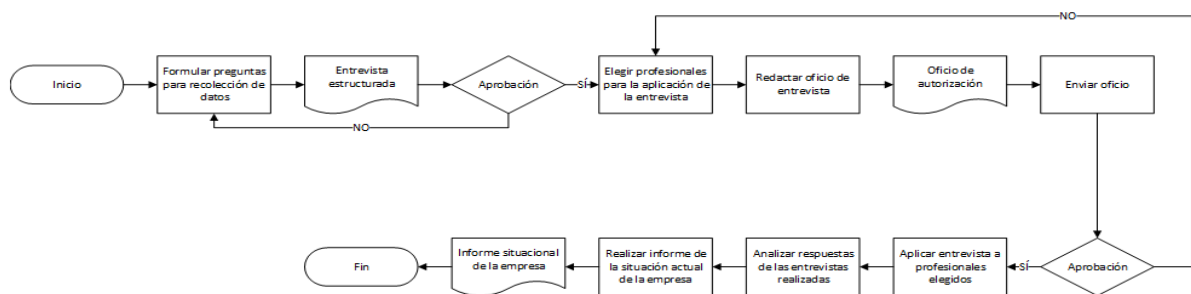
### Aplicación método Garousi



### Selección de empresa



### Aplicación de entrevista semiestructurada



### Ejecución de talleres

