



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

Título:

**Perfiles de Cargos Administrativos por Competencias del Sector  
Comercial para Personas con Discapacidad**

**Trabajo Previo a la Obtención del Título de Psicólogo  
Organizacional**

Autor:

**Alejandro Martín López Jaramillo y Diego Xavier Pauta Maura**

Director:

**Mónica Isabel Rodas Tobas**

**Cuenca- Ecuador- 2024**

**Dedicatoria**

Este trabajo de titulación es dedicado a toda mi familia, quienes ha trabajado duramente para poder apoyarme en cada uno de los procesos por los que he pasado, quienes me han brindado su tiempo y consejos para poder seguir adelante a pesar de todas las dificultades, a mí compañera y gran amor Elisa quien ha estado incondicionalmente en todo este proceso, brindándome consejos y ayudándome a disipar la mente para poder tener una mejor dedicación y esmero en este proyecto, mis abuelos quienes me apoyan y guían desde el cielo.

Este trabajo de titulación es dedicado a mi familia, que me ha apoyado a lo largo de este camino, a mi abuelo materno que desde el cielo me guía siempre.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi compañero Xavier Pauta quien ha sido el que ha vivido conmigo todo este proceso, quien en reuniones o conversaciones espontáneas complementó conmigo para lograr armar de mejor manera todo este trabajo, quien ha estado presente en momentos de incertidumbre. De igual manera a mi tutora Mónica Rodas quien apoyó con su guía en el desarrollo de todo este trabajo, mi familia quienes en momentos de duda han logrado apoyarme con sus consejos, y sobre todo a mi novia Elisa quien, brindándome su compañía, consejos me ha dejado saber que no estoy solo en este proceso, que la dedicación también viene acompañada de saber respetar los tiempos de que se dan a todo aspecto de nuestra vida.

Agradezco a mi compañero Alejandro López que ha sido el mejor aliado al momento de ejecutar este trabajo de investigación. De igual forma a Mónica Rodas, nuestra tutora, quien con su amplio conocimiento supo guiarnos adecuadamente.

## Resumen

El capital humano es lo que permite diferenciar a dos empresas que se dedican a la misma actividad. Las organizaciones deberían desarrollar al máximo el potencial de sus trabajadores. Esta investigación ajustó los perfiles de cargos administrativos por competencias a discapacidad, a través de un diseño transversal, descriptivo y cualitativo que incluyó una revisión bibliográfica, la aplicación de entrevistas y talleres. Se obtuvo como resultado el manual de perfiles por competencias ajustado a tres de las cuatro discapacidades (Física, visual, auditiva), se excluyó a la discapacidad intelectual debido a que la mayoría de destrezas y competencias necesarias no poseen las personas con esta discapacidad. Esto permite que las empresas tengan nuevas herramientas para la gestión del talento humano en beneficio de la inclusión laboral. Se concluye que las personas con discapacidad física, auditiva y visual, pueden desempeñar cualquier actividad dentro de una empresa, por otra parte, la discapacidad intelectual únicamente podrá desenvolverse en ámbitos netamente operativos.

*Palabras claves: discapacidad, inclusión laboral, competencias, cargos administrativos, ajuste.*

## **Abstract**

Human capital is what differentiates two companies engaged in the same activity.

Organizations should develop the maximum potential of their workers. This research adjusted the profiles of administrative positions by competencies to disability, through a transversal, descriptive and qualitative design that included a bibliographic review, the application of interviews and workshops. The result was a manual of competency profiles adjusted to three of the four disabilities (physical, visual, hearing), intellectual disability was excluded because most of the necessary skills and competencies are not possessed by people with this disability. This allows companies to have new tools for the management of human talent for the benefit of labor inclusion. It is concluded that people with physical, hearing and visual disabilities can perform any activity within a company; on the other hand, intellectual disabilities can only perform in purely operational areas.

***Keywords:*** *disability, labor inclusion, competencies, administrative positions, adjustment*

## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	II
Agradecimiento .....	III
Resumen .....	IV
Abstract .....	V
Índice de tablas.....	VII
Índice de gráficas.....	VIII
Introducción .....	1
Capítulo I.....	2
1. La organización.....	2
1.1 Teorías organizacionales.....	3
1.2 Gestión de talento humano.....	4
1.3 Subsistemas de gestión de talento humano .....	7
1.4 Análisis y descripción de puestos .....	11
1.4.1 Descripción de puestos de trabajo.....	11
1.5 Análisis de puestos basado en competencias .....	12
1.6 Gestión por competencias .....	13
1.7 La discapacidad.....	15
1.8 Inclusión laboral.....	20
Estado del arte.....	23
Capítulo II .....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos .....	24
Metodología .....	24
Capítulo III .....	30
Resultados .....	30
Discusión.....	43
Conclusión .....	47
Recomendaciones.....	48
Referencias bibliográficas .....	50
Anexos.....	58

**Índice de tablas**

Tabla 1	Subsistemas de gestión de talento humano	14
Tabla 2	Subsistemas de recursos humanos	15
Tabla 3	Tipos de discapacidad	23
Tabla 4	Niveles de discapacidad	25

## Índice de gráficas

<b>Gráfica 1</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad – Analista de Gestión de Talento Humano .....	32
<b>Gráfica 2</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad - Asistente Contable .....	34
<b>Gráfica 3</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad - Recaudador .....	35
<b>Gráfica 4</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad - Analista de Marketing .....	36
<b>Gráfica 5</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad - Analista de Servicio al Cliente .....	38
<b>Gráfica 6</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad - Asesor Comercial .....	40
<b>Gráfica 7</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad - Asistente de Compras Nacionales ....	41
<b>Gráfica 8</b> Actividades Esenciales Ajustadas a Discapacidad - Analista de Servicio Técnico .....	42

## **Introducción**

### **Problemática**

Actualmente dentro de las organizaciones se puede evidenciar la falta de conocimiento sobre la identificación y manejo de las habilidades que presentan las personas con discapacidad, lo que da como resultado la asignación en tareas repetitivas, o sin importancia dentro de la organización, provocando un deterioro en las habilidades que presentan. Para apoyar la inclusión laboral es necesario recordar que es posible la potencialización de otros sentidos a los cuales se les puede sacar provecho en el desarrollo de actividades empresariales, y de igual forma, generar bienestar y satisfacción laboral. Dentro del área comercial en la ciudad de Cuenca, se tiene poco conocimiento de estrategias para contratar a personas con discapacidad para cargos administrativos de una forma adecuada, por esta razón, se plantea tener un manual de perfil por competencias que permita asignar adecuadamente a cada una de las personas en el puesto idóneo.

### **Pregunta de investigación**

¿Qué metodología se utiliza para adaptar a cuatro discapacidades (visual, auditiva, física, e intelectual) el manual de perfil por competencias de cargos administrativos del sector comercial?

### **Descripción global de los apartados del documento**

El presente trabajo de investigación conlleva un recorrido a través de diferentes temas importantes como la discapacidad, las organizaciones, análisis y descripción de puestos, gestión por competencias y la inclusión laboral, todo esto con el fin de resaltar la importancia de una inclusión laboral adecuada para las personas que poseen alguna discapacidad.

## Capítulo I

La oportunidad laboral que se otorga a personas con discapacidad es considerada tradicionalmente como negativa por estereotipos, prejuicios y discriminación. Ante este panorama se busca generar intervenciones a través de políticas organizacionales y disposiciones legales que ayuden a cambiar dicha perspectiva, sin embargo, el establecimiento de diferentes medidas para una mayor inclusión laboral, no debe estar direccionada hacia la obtención de cualquier tipo de trabajo, más bien debe ser destinada a la libre participación en todo tipo de proceso que se presenta dentro de una organización, esto debido a los diferentes aspectos que conlleva ingresar al mundo laboral, para entenderlo de mejor manera, se explican los conceptos básicos de organización y todo lo necesario para que la misma tenga un correcto desempeño. (Alcover & Pérez, 2011)

### 1. La organización

Para definir que es una organización es importante analizar lo que propone Velásquez (2007) la concepción de una organización se tiende a redefinir debido a los cambios a los que se enfrenta día a día, explica que la organización se encuentra en un medio hostil con el cual intercambia energía, materia, información, es decir, es un sistema sociotécnico abierto, en el que interactúan sistemas de entrada y salida que permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. Morón (2014) concuerda con esta definición y agrega la existencia de dos factores importantes: Humanos y Materiales. La interacción de estos dos factores trae consigo tres aspectos importantes, el primero es el aspecto funcional, dentro del cual se dan actividades habituales; el segundo aspecto se refiere a lo jerárquico, la manera de ordenar las relaciones existentes, las cuales giran alrededor de una autoridad; el tercer aspecto es la toma de decisiones, en el cual se necesita alguien que tome la iniciativa y consiga un correcto funcionamiento empresarial. Al tener en cuenta estos tres aspectos importantes se puede referir que los cargos administrativos son los ideales para el análisis de la importancia del

talento humano dentro de una organización, ya que, Tapia et al. (2022) define los cargos administrativos como el ente encargado de gestionar un conjunto de actividades necesarias para dirigir una organización mediante decisiones racionales de tareas y recursos.

Morón (2014) resalta la importancia del factor humano, para el establecimiento de una empresa como una organización, y a esto Gaspar (2021) lo corrobora, mencionando que el capital humano tomó gran importancia para garantizar la eficiencia en la operatividad dentro de las empresas de igual forma argumenta que la actividad humana es un elemento indispensable, así que el éxito de cada empresa u organización actual va a radicar en la forma que se integra a los trabajadores en los proyectos empresariales que se presentan.

Morón (2014) menciona que la gestión de talento humano nació para lograr administrar de manera eficiente el principal factor de una organización, y este es el factor humano, y que la administración adecuada de este factor permitirá alcanzar el éxito que toda empresa presenta.

## **1.1 Teorías organizacionales**

Al hablar de enfoques o teorías organizacionales, existen dos perspectivas que son necesarias resaltar. Tanto Morgan (1998) y la UNID (2018) coinciden en que estos dos enfoques son:

1. Enfoque Mecanicista: modelo tradicional, caracterizado por ser rígido e inflexible, donde existe jerarquía de autoridad, centralización, especialización y estandarización de los procesos. Este modelo presenta las siguientes características:
  - Toma de decisiones centralizadas, es decir, solo se enfoca en altos mandos.
  - Cadena de mando y jerarquía de autoridad.
  - División del trabajo y especialización de funciones.

- Cultura rígida, es decir, orientadas al cumplimiento de normas, jerarquías bien definidas, etc.
  - Estructura vertical o formato piramidal (alta cantidad de mandos medios).
  - Trabajos rutinarios.
  - División en áreas o departamentos.
  - Formalización en las comunicaciones de la organización.
2. Enfoque Orgánico: este enfoque representa lo opuesto a una organización mecanicista, presenta una estructura circular basada en equipos provisionales y también multifuncionales; se resalta la flexibilidad y dinamismo. Las características presentes en este modelo son:
- La toma de decisiones es descentralizada, es decir, se desarrolla en todo nivel de la organización.
  - Coordinación e integración entre colaboradores.
  - Posicionamiento de poder en las personas.
  - Equipos de trabajo multifuncionales.
  - Se establecen estrategias de colaboración.
  - Estructura horizontal (baja cantidad de mandos medios).
  - Cultura adaptada (se permite la participación de la persona, se establecen equipos autodirigidos, etc.).

## **1.2 Gestión de talento humano**

La globalización es un término que se maneja repetidamente en la actualidad, y las organizaciones son las principales en fomentar y adaptarse a este proceso, pero, para que una organización logre sobrevivir es necesario la adaptación, Agudelo (2019) menciona, las organizaciones y empresas tienen una gran responsabilidad para adaptarse a un proceso de cambio tan radical, pero, las personas que integran estas organizaciones cumplen un papel

fundamental, ya que, estas son quienes están en el interior, las que dinamizan todo tipo de proceso; quienes generan una línea de aprendizaje, conocimiento; y sobre todo los que generan un proceso distintivo, competitivo y sostenible dentro de las organizaciones. Del Río et al. (2022) afirman la importancia de los integrantes internos de cada organización, mencionan el desempeño organizacional, y que está sujeto principalmente a las capacidades que presentan los integrantes internos que tiene la organización, incluso afirman que esto es más valioso que el entorno externo.

Macías et al. (2020) explican que el talento humano es lo que permite a las organizaciones tener una ventaja competitiva. Actualmente, las organizaciones ven a las personas como recursos portadores de: habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo y comunicabilidad; no deben olvidar que las personas de igual forma portan características únicas, expectativas, objetivos individuales. Es necesario que las organizaciones empiecen a verlos y destacar su trabajo como personas y no únicamente como recursos.

Los estudios realizados por Macías et al. (2020), permiten especificar que existe una extensa relación entre satisfacción laboral e incremento de la productividad, y dentro del factor de satisfacción laboral es preciso detallar la implementación del proceso de gestión de talento humano, ya que, hablan sobre procesos de motivación, reconocimiento, formación profesional y capacitación.

La importancia de la gestión del talento humano está validada por lo mencionado anteriormente, pero, que es la gestión del talento humano, para Del Río et al. (2022) es el conjunto de procesos de una organización que permiten atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a las personas que trabajan dentro de la organización. Velázquez y Cruz (2022) explican que estos procesos permitirán desarrollar adecuadamente destrezas, habilidades y capacidades que presentan los empleados, con el fin de generar el éxito empresarial, así como

estabilidad de los recursos humanos. Esta gestión permite a los empleados ser proactivos y motivados.

Ambos conceptos refieren a procesos para hablar sobre gestión del talento humano, y Velázquez y Cruz (2022) clarifican qué elementos son necesarios para una gestión eficiente.

- Atraer/seleccionar/contratar: Analizar y dar respuesta a demandas de solicitud de empleo, con el objetivo principal de escoger a la persona más capacitada.
- Aprendizaje y desarrollo: Generar estrategias que permitan a los trabajadores adquirir competencias específicas, es decir, en este proceso se necesita procesos de retroalimentación, crear trayectorias profesionales para lograr cumplir de igual forma las expectativas de las personas de acuerdo con su capacidad y desempeño.
- Recompensar/reconocimiento: Generar aprendizaje, crecimiento profesional, autoestima, trabajo interesante y desafiante, ambiente de trabajo de respaldo. Por otro lado, brindar salarios, aumentos, bonificaciones y mejoras en el ambiente laboral.

La gestión del talento humano presenta beneficios para la organización y así lo afirma Gómez y González (2018) al mencionar que las organizaciones deben potencializar la gestión del talento humano, esto porque el individuo al interactuar dentro de la organización presenta un proceso continuo de conocimiento, y este lo transforma en un valor para la organización, se puede mencionar que este valor es intangible, pero, se convierte en calidad dentro de servicios y procesos que ofrece la organización, así que al potencializar la gestión del talento humano no se está generando un gasto, sino se está realizando una inversión.

Con la descripción que se puede apreciar anteriormente, se puede afirmar la importancia del manejo o de la gestión del talento humano para que toda empresa u organización presente un factor de innovación y sobre todo resista a los cambios que se presentan actualmente, pero, como menciona Gómez y González (2018) este proceso ha adquirido un amplio significado socializador, integrador y humanizante que ha evolucionado

de manera teórica, pero, al nivel práctico y de ejecución, muchas organizaciones siguen prefiriendo un paradigma operativo y administrativo, que frena el concepto humanista del ser humano dentro del trabajo.

### **1.3 Subsistemas de gestión de talento humano**

Alvarez et al. (2018) compara a toda organización o empresa como un sistema, debido a que las organizaciones son dinámicas, presentan modelos abiertos y porque un sistema está siempre constituido por subsistemas, y que estos forman un todo, y operan de manera compleja con presencia de interacciones internas y externas, explicándolo de mejor manera, menciona que cada departamento existente en una empresa no pueden trabajar de manera aislada, y que, los resultados obtenidos de un departamento incide en el resto.

De igual forma, Alvarez et al. (2018) mencionan que algunas empresas manejan un patrón de informalidad, debido a que aún están inmersas en un modelo mecanicista de administración. Ante esta realidad, plantea que es necesario que los departamentos de talento humano dividan sus procesos, para obtener una mejor consecución de resultados, y explica que es recomendable para una empresa que este departamento cuente con diferentes subsistemas.

Por otro lado, Alles (2002) menciona que, los subsistemas de recursos humanos tienen como objetivo generar una relación de mutuo beneficio entre empleado y empleador generando beneficios para la propia organización. Alles explica que dentro de los subsistemas de recursos humanos están expuestas normas, políticas y procedimientos que pretenden contribuir al alcance de una meta.

A continuación, se presentan dos tablas que ayudan a resumir los diferentes subsistemas que plantean los autores anteriormente citados.

**Tabla 1***Subsistemas de gestión de talento humano*

<b>Subsistema</b>	<b>Definición</b>
Reclutamiento y Selección de personal	Es la apertura del proceso de selección, el reclutamiento no es un proceso que únicamente se realice para obtener candidatos externos, es más, en algunas empresas se da prioridad al reclutamiento interno.
Capacitación y formación de personal	Es considerada como una estrategia que permite un desarrollo dual, esto significa que permite que tanto el personal como la organización logre un desarrollo. Otro punto clave dentro del subsistema de capacitación es que permite al personal obtener más información sobre la organización en la que trabaja.

---

Seguridad y Salud Ocupacional

Presenta como objetivos fundamentales, la prevención, promoción de la salud en los centros de trabajo, pero para que toda organización logre cumplir con estos objetivos es necesario que se encamine por medio de la salud laboral, a esto añade la adecuación de condiciones de trabajo (condiciones físicas y factores psicosociales).

---

Fuente: Alvarez, Estrella y Rosas, (2018)

Alvarez et al. (2018) mencionan otros subsistemas como: evaluación de desempeño, compensaciones, salario emocional, equilibrio de tiempo versus tiempo personal, pero, únicamente se abordaron los subsistemas que involucran funciones más utilizadas por profesionales de la Psicología Organizacional.

## **Tabla 2**

### *Subsistemas de recursos humanos*

---

<b>Subsistema</b>	<b>Definición</b>
Análisis y descripción de puestos	Es la descripción de cada uno de los puestos de trabajo que integran una organización, dentro de ella se explica tareas asignadas, tiempo base, permite la evaluación de desempeño, equidad interna para el

---

---

	momento de remuneración, planes de desarrollo, sucesión.
Atracción, selección e incorporación de personas	La atracción de las personas adecuadas, elaborar un buen proceso de selección y aplicar las pruebas convenientes, permitirán generar un adecuado inicio en la relación laboral.
Evaluación de desempeño	Es un proceso que permite especificar el progreso y cómo se llevan a cabo las actividades asignadas, y es una herramienta que permite generar beneficios y programas de capacitación a los integrantes de la organización.
Remuneración y beneficios	Es todo tipo de retribución que se le asigna a un trabajador a cambio del trabajo producido.
Desarrollo y planes de sucesión	Identificar las capacidades que presenta cada uno de los trabajadores y potencializarlas como objetivo empresarial y personal, generar motivación propia de la persona identificando sus potencialidades y generando accesos directos que permitan su crecimiento.

---

---

Identificar puestos claves, y tener siempre capacitada a personas que puedan ocupar estos lugares.

---

Formación

Serie de actividades con el objetivo de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo asignado.

---

Fuente: Alles, (2002)

Es importante rescatar lo que Alles (2002) menciona, una adecuada gestión organizacional está generada desde el momento que los integrantes de una organización conocen acerca de sus responsabilidades, son evaluados en función de sus responsabilidades y que reciban una formación adecuada. Dando mayor relevancia al primer subsistema de Recursos Humanos como lo es el Análisis y descripción de puestos.

#### **1.4 Análisis y descripción de puestos**

Para Dessler y Varela (2011) los puestos de trabajo deben ser ocupados por seres humanos, y el analizar el puesto de trabajo es un procedimiento que se utiliza para asignar responsabilidades, y las características que debe tener la gente que está en busca de ese puesto. El análisis genera información útil sobre las actividades y los requisitos que tiene un puesto de trabajo y toda esta información es utilizada para elaborar las descripciones de los mismos.

##### **1.4.1 Descripción de puestos de trabajo**

Dessler y Varela (2011) manifiestan que la descripción de puestos es explicar lo que hace el individuo dentro de un puesto de trabajo. Toda esta información es utilizada por las autoridades de las organizaciones para especificar conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para lograr efectuar un trabajo.

Los componentes de la descripción de puestos de trabajo según Dessler y Varela (2011) son:

- Identificación del puesto de trabajo: Presenta información como nombre del puesto, título necesario.
- Misión del puesto de trabajo: Describir las funciones o actividades esenciales.
- Relaciones: Estipular con qué otros cargos mantienen una relación tanto de supervisión, reportes, o trabajo conjunto.
- Responsabilidades y obligaciones: Se genera un listado indicando todas las responsabilidades que presentan, y por las cuales serán evaluados.
- Autoridad: Se especifica hasta qué punto es su actuación dentro de algún proceso.
- Estándares de desempeño: Se especifican las pautas que debe alcanzar cada trabajador dentro de su puesto de trabajo.
- Condiciones laborales y ambiente físico: Se especifica todos los componentes que puede presentar el espacio de trabajo, ruido, calor, riesgos y otras.

### **1.5 Análisis de puestos basado en competencias**

Díaz y Silva (2015) mencionan que el manual de funciones es una herramienta de gran valor en el departamento de talento humano, ya que permite conocer información clara sobre las actividades de cada cargo y qué características deben tener las personas que desarrollan dicho trabajo, pero al centrarnos únicamente en las actividades, nos alejamos de lo que caracteriza y potencializa al capital humano, y esto son sus competencias, destrezas y habilidades, para esto es importante que las organizaciones tengan definidas cuáles deben ser sus competencias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al no tener claro estos conceptos, las organizaciones presentan inconvenientes a la hora de entrelazar el cargo disponible y el posible aspirante.

Dessler y Varela (2011) clarifican la diferencia existente entre el análisis de puestos tradicional que se enfoca en obligaciones y responsabilidades, y el análisis de puestos basados en competencias que se dirige principalmente a cómo el trabajador cumple con los objetivos del puesto que desempeña. Mencionan que competencia es una característica que puede ser observada y medible, y que si se llega a incluir dentro del análisis de puestos este puede generar una descripción tomando en cuenta aspectos observables y medibles como conocimientos, habilidades y comportamientos que deben presentar los trabajadores para ocupar un puesto de trabajo.

Mientras que Mojica et al. (2014) menciona que el manual de funciones por competencia es una herramienta que facilita a las organizaciones contar con un recurso humano altamente competitivo y apto para alcanzar los objetivos empresariales, el objetivo del manual es facilitar el reclutamiento de personas que presenten conocimiento, habilidad y destreza para el trabajo.

Al conocer la importancia que presenta el análisis y descripción de puestos, y conocer la presencia de otro modelo además del tradicional, procedemos a explicar en qué consiste la gestión por competencias.

## **1.6 Gestión por competencias**

Previo a entrar en la gestión por competencias como tal, es importante definir al término competencias, según manifiestan Alles (2008), Camejo (2008) y Parra (2010), y International Project Management Association (2009) competencias son el compendio de capacidades innatas o adquiridas, necesarias para cumplir de manera eficaz con una actividad laboral y así lograr las metas propuestas, teniendo en cuenta que estas capacidades pueden ser mejoradas.

Según Alles (2002), Gómez (2010) y Parra (2010), este compendio de capacidades, a las que los autores llaman competencias, cuentan con las siguientes características:

- Motivaciones: Intereses individuales que conllevan a comportamientos dirigidos hacia determinadas acciones.
- Rasgos de personalidad: Emociones, formas de pensar y comportamientos que definen a un individuo.
- Concepto propio: Percepción de un individuo sobre sí mismo.
- Conocimiento: Información que posee un individuo sobre un tema.
- Habilidades: capacidad de un individuo para realizar una actividad.

Para Donoso y Ulloa (2021), las tres primeras características resultan complejas de identificar, evaluar y desarrollar debido a que están dentro de la personalidad del individuo, por otra parte, las dos últimas, son más visibles, lo que facilita su identificación y desarrollo.

Al momento de hablar de una clasificación de las competencias, es importante resaltar la desarrollada por Alles (2002) que en coincidencia con Calderón (2010), mencionan que por un lado tenemos a las competencias cardinales o generales (todas las capacidades que debe poseer un trabajador, sin estar orientadas a ninguna tarea laboral específica) y, por otra parte, las competencias específicas son conocimientos relacionados con el cargo del trabajador.

Una vez definido el término competencias y todo lo relacionado con el mismo, se puede dar paso al desarrollo teórico del modelo llamado gestión por competencias. Pérez et al. (2018) definen a la gestión de una competencia como “un proceso racional y estratégico, en el que confluyen la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en un perfil diseñado a tales efectos”. (p. 45)

El principal objetivo del modelo de gestión por competencias es generar en los individuos las competencias necesarias que satisfagan las necesidades existentes y futuras de la organización. Este modelo es aceptado a nivel mundial, ya que como mencionan Kumari y Sita (2010), basar la gestión de una organización en competencias es gestionar de manera exitosa la misma.

### **1.7 La discapacidad**

El término discapacidad ha ido cambiando de la mano con el avance médico y tecnológico, según Tello (2022), cuando tratamos temas referentes a discapacidad, es relevante considerar que sus conceptos son cambiantes, subjetivos y responden a un contexto determinado y a las teorías vigentes. Por esta razón, es importante delimitar dicho término para efectos del presente trabajo.

Según la Organización Mundial de la Salud (2011), discapacidad, hace referencia a una restricción o impedimento para realizar una actividad de una forma en la que se considera normal para el ser humano, dicha restricción o impedimento puede ser temporal, permanente, reversible o surge a lo largo de la vida del individuo, a lo que Vornholt et al, (2018) añade que estas restricciones afectan, dificultan o generan un impedimento en todos los entornos de las personas incluyendo el laboral.

Existen diferentes tipos de discapacidad, para efectos de este trabajo son primordiales, la discapacidad física o motriz, la discapacidad sensorial y la discapacidad intelectual, llegando a definir las, respectivamente, tanto la OMS (2011) como Castellero (2021) de la siguiente manera:

- **Discapacidad física:** Genera una limitación o un impedimento vinculado a las capacidades motoras o físicas de la persona afectada.

- Discapacidad sensorial: Limitaciones por consecuencia de una deficiencia en algún sentido, ocasionando una desconexión del medio que lo rodea.
- Discapacidad intelectual: Limitación en el funcionamiento intelectual que dificulta el desarrollo en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve un individuo.

Al igual que con los tipos, Andrade y Andrade (2016), mencionan 3 niveles de discapacidad:

- Total: El individuo está incapacitado de realizar cualquier actividad y es dependiente de otra persona.
- Severa: La persona tiene una restricción o impedimento que le genera una gran dificultad para llevar a cabo una actividad.
- Moderada: El individuo puede llevar a cabo actividades que se le encomiende con un mínimo de dificultad.

Es pertinente resaltar los tipos y niveles de discapacidad que menciona la ley ecuatoriana, dicha información se resume a continuación con la ayuda de las siguientes tablas:

**Tabla 3**

*Tipos de discapacidad*

<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>
Auditiva	Son las deficiencias, limitaciones y restricciones funcionales y/o estructurales, irreversibles e irrecuperables de la percepción de los sonidos externos, debido a la pérdida de la capacidad auditiva parcial (hipoacusia) o total (cofosis), de uno o ambos oídos.
De lenguaje	Son las deficiencias, limitaciones y restricciones funcionales y/o

---

estructurales, irreversibles e irrecuperables del lenguaje, expresión verbal, causada por alteraciones, anomalías, perturbaciones o trastornos que dificultan de manera persistente permanente e irreversible la comunicación y la interrelación; afectando no solo a aspectos lingüísticos (fonológicos, sintácticos, pragmáticos o semánticos), tanto en el nivel de comprensión/decodificación como de expresión/codificación, interfiriendo en las relaciones y rendimiento escolar, social y familiar de los individuos afectados. La cual no está asociada a discapacidad intelectual moderada, grave o profunda.

---

Física

Son las deficiencias, limitaciones y restricciones funcionales y/o estructurales, irreversibles e irrecuperables de las alteraciones neuromusculoesquelética o de órganos internos, que se traducen en limitaciones posturales, de desplazamiento o de coordinación del movimiento, fuerza reducida, dificultad con la motricidad fina o gruesa. Implica movilidad reducida y complejidad para la realización de ciertas actividades de la vida diaria y/o autocuidado.

---

Intelectual

Se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, expresada en las habilidades adaptativas, conceptuales, sociales y prácticas. La discapacidad se origina y manifiesta antes de los 18 años.

---

Múltiple

Es la presencia de dos o más discapacidades: auditiva, visual, física, lenguaje, intelectual y/o psicosocial que generan deficiencias,

---

---

limitaciones y restricciones funcionales y/o estructurales, irreversibles e irrecuperables en varios sistemas del organismo humano.

---

Psicosocial

Un trastorno mental es un síndrome caracterizado por una alteración clínicamente significativa del estado cognitivo, la regulación emocional o el comportamiento de un individuo, que refleja una disfunción de los procesos psicológicos, biológicos o del desarrollo que subyacen en su función mental. Habitualmente los trastornos mentales van asociados a un estrés significativo o una discapacidad, ya sea social, laboral o de otras actividades importantes.

---

Visual

Engloba las deficiencias, limitaciones y restricciones funcionales y/o estructurales, irreversibles e irrecuperables en el sistema de la visión, las estructuras y funciones asociadas con el sentido visual. Es una alteración de la agudeza visual, campo visual, motilidad ocular, visión de los colores y profundidad.

---

Fuente: Ministerio de Salud Pública del Ecuador, (2018)

#### **Tabla 4**

##### *Niveles de discapacidad*

<b>Niveles</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentajes</b>
Ninguna discapacidad	Persona con deficiencia permanente que ha sido diagnosticada y tratada adecuadamente, que no	0 a 4%

---

	<p>presenta dificultad en la capacidad para realizar las actividades de la vida diaria y supera sin dificultad las barreras del entorno.</p>	
Leve	<p>Síntomas, signos o secuelas de deficiencias permanentes y que tiene alguna dificultad para llevar a cabo actividades de la vida diaria, sin embargo, la persona es muy independiente, no requiere apoyo de terceros y puede superar barreras del entorno.</p>	5 a 24%
Moderada	<p>Síntomas, signos o secuelas de deficiencias permanentes y que presenta disminución importante de la capacidad de la persona para realizar algunas de las actividades de la vida diaria, siendo independiente en las actividades de autocuidado y supera con dificultad algunas barreras del entorno.</p>	25 a 49%
Grave	<p>Síntomas, signos o secuelas de deficiencias permanentes causan una disminución importante o imposibilidad de la capacidad de la persona para realizar la mayoría de las actividades de la vida diaria, llegando incluso a requerir apoyo para algunas labores básicas de autocuidado y supera con dificultad solo algunas barreras del entorno.</p>	50 a 74%
Muy grave	<p>Síntomas, signos o secuelas de deficiencias permanentes que afectan gravemente e imposibilitan</p>	75 a 95%

---

la realización de las actividades cotidianas,  
requerimiento del apoyo o cuidados de una tercera  
persona y no logra superar las barreras del entorno.

---

Completa	Síntomas, signos o secuelas de deficiencias permanentes que afectan a la persona en su totalidad e imposibilitan la realización de las actividades cotidianas, requerimiento del apoyo o cuidados de una tercera persona y no logra superar las barreras del entorno.	96 a 100%
----------	---	-----------

---

Fuente: Ministerio de Salud Pública del Ecuador, (2018)

## 1.8 Inclusión laboral

En la actualidad, la inclusión laboral de las personas con discapacidad es un tema que ha cobrado mucha relevancia para todos los actores de nuestra sociedad, tanto gobernantes, como sociedad en general han enfocado su atención hacia este segmento de la población que ha sido relegada por años. Vale la pena recalcar que, aunque se han logrado ciertos avances, todavía no se alcanza a concientizar sobre la importancia de la inclusión, en general, de estas personas.

La inclusión laboral de las personas discapacitadas es un proceso en el que se busca asegurar un empleo digno, bajo condiciones laborales iguales, en cuanto a tareas, horarios y remuneraciones. Es importante mencionar que la inclusión permite al individuo desarrollar su autonomía y mejorar su autoestima. (Imacaña & Villacrés, 2022)

Según manifiesta la Organización Internacional del Trabajo (2014) el objetivo de la implementación de leyes referidas al trabajo para personas con discapacidad es generar

igualdad de oportunidades al momento de ingresar al mercado laboral, es por lo que cada estado ha creado una serie de elementos regulatorios, los cuales varían de acuerdo con el país en el que se encuentre. A lo que Rodas et al. (2022) contrasta la realidad en la que vive Ecuador sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, menciona que no va más allá de políticas públicas que buscan defender el derecho igualitario al trabajo de los ciudadanos. Según los datos registrados por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) son pocas las personas discapacitadas, que están laboralmente activas, desempeñándose dentro de las áreas productivas, administrativas o comerciales. (Espinoza & Gallegos, 2018)

Al negar la oportunidad de que personas con discapacidad trabajen, se vulnera uno de sus derechos, olvidando que el trabajo es un derecho fundamental de los ciudadanos garantizado en la Constitución de la República del Ecuador de 2008 de la siguiente manera:

Todas las personas son iguales y deberán gozar de los mismos derechos, deberes y oportunidades. No podrán ser discriminados ya sea por su etnia, lugar de nacimiento, edad, idioma, sexo, identidad, estado civil, ideología y mucho menos por tratarse de una discapacidad, en caso de que exista algún tipo de discriminación la ley lo sancionará. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, art. 11 numeral 2)

Otra normativa fundamental para garantizar los derechos de este segmento de la población se encuentra en el Código del Trabajo, en su artículo 42, haciendo referencia a las adecuaciones/modificaciones del espacio de trabajo para que una persona con discapacidad pueda desempeñar sus actividades sin que la infraestructura lo limite. También dentro de este Código, se establece que:

El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación

con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad (...).

(Congreso Nacional del Ecuador, 2016, art. 42 numeral 31)

De igual forma, la Ley Orgánica de Discapacidades, es otra de las normativas que regula la inclusión laboral de las personas con discapacidad, ya que recoge tanto las necesidades como los avances en esta área (Secretaría Técnica de Discapacidades, 2015). En esta normativa se establece que las personas discapacitadas deben ser remuneradas en condiciones de igualdad y a su vez, a no ser discriminadas en las diversas actividades que desempeñen, incluyendo aquellos procesos tanto de selección y capacitación. Así mismo, esta normativa refiere que se debe realizar un adecuado control de la inclusión laboral a través de seguimientos periódicos con el fin de hacer cumplir todo lo anteriormente mencionado.

(Presidencia de la República de Ecuador, 2012)

La inclusión laboral de las personas con discapacidad es un tema discutible debido a que aún existen criterios negativos y discriminatorios, llegando a restringir su plena participación en los diferentes ámbitos. La inclusión plena de este segmento de la población no solo depende de las adaptaciones que se realizan al espacio físico, sino también de las barreras actitudinales, es decir, prejuicios y estereotipos que dificultan su capacitación y desarrollo personal. (Polo & Aparicio, 2018)

Por último, es importante hacer énfasis en los dos pilares para lograr una inclusión laboral adecuada, primero, no solo se debe conocer los casos existentes de discapacidad, sino que se requiere de programas, públicos o privados, que atiendan cada uno de ellos, segundo, la consideración de las habilidades y competencias del individuo para así no limitarlo en el desarrollo de sus actividades en el campo laboral. (Castellanos & Quintana, 2019)

**Estado del arte**

Para el estado de arte, se toma en cuenta la investigación más relevante relacionada con ajustes de perfiles de cargos administrativos por competencias del sector comercial a discapacidad, esta investigación se desarrolla en Ecuador, perteneciente a Rodas et al. (2022), titulado Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. El objetivo de dicha investigación fue consolidar un modelo de gestión organizacional inclusivo basado en las 3C. La metodología triangula información primaria, a nivel de empresa y la correspondiente a nivel de las personas, a través de la técnica de grupo focal. Los resultados incluyen una plataforma informática que gestiona los 3 componentes del modelo, gestión de perfiles de las personas con discapacidad y la visualización de las organizaciones vinculadas a procesos de inserción laboral presentes en el medio.

## Capítulo II

### Objetivo general

Ajustar los perfiles de cargos administrativos por competencias del sector comercial a discapacidad.

### Objetivos específicos

- Recopilar y analizar las bases teóricas y el estado del arte como soporte teórico para la investigación.
- Diagnosticar la situación política organizacional de recursos humanos (análisis y descripción de puestos) en el sector comercial de la ciudad de Cuenca.
- Ajustar el manual de perfiles por competencias a la discapacidad (visual, física, intelectual, auditiva).

### Metodología

#### Tipo de investigación

El propósito de esta investigación es ajustar los perfiles de cargos administrativos por competencias del sector comercial a discapacidad. Por ello, se utiliza un enfoque de tipo cualitativo, mediante revisiones bibliográficas, entrevistas semi estructuradas y/o talleres. Para Sampieri (2018) una investigación cualitativa es un conjunto de procesos sistemáticos que proporciona profundidad y riqueza interpretativa de los datos, a la vez que facilita la contextualización del ambiente o entorno. Es una investigación aplicada que presenta un nivel de profundización descriptivo con un corte transversal, ya que se especificó las características del tema con el fin de comprenderlo de mejor manera y el levantamiento de los datos se efectuó en un tiempo ya definido.

#### Participantes

La población en la cual se levantó la información es de una muestra no probabilística, ya que se trabajó con expertos, directores de RRHH, en el campo de la discapacidad física,

auditiva, visual e intelectual. A pedido de los participantes, únicamente se especificará el área de experticia de cada uno de ellos.

Los criterios de inclusión para la elección de los expertos fueron:

- Mínimo 5 años de experiencia en el campo laboral.
- Que se encuentren vinculados a programas académicos de educación básica y universitaria.
- Que cuenten con formación de cuarto nivel.
- Que sean responsables de la gestión de talento humano en la organización en estudio.

### **Instrumentos (test, encuestas)**

El procesamiento de datos se efectuó de la siguiente manera:

- Método multivocal: la recolección de datos inició con una revisión sistemática de literatura, obteniendo 50 artículos científicos de alto impacto relacionados con los temas que se tocan a lo largo de este trabajo, mismos que fueron provenientes de buscadores bibliográficos como Scopus, Scielo y Redalyc. Se procedió a analizar la información obtenida, descartando 14 artículos al no ser del todo útiles. La clasificación de los 36 artículos restantes se realizó utilizando el método multivocal de Garousi, dicho método sugiere dividir a la información en función de la credibilidad que tiene: 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).
- Entrevista semi estructurada: herramienta diseñada por Mónica Rodas, validada por el equipo de investigación de inclusión laboral y educativa de personas con discapacidad, financiada por la Red Cedia (Red Nacional de Investigación y Educación de Ecuador) y dirigida a los representantes de recursos humanos de las empresas para obtener la información necesaria para el diagnóstico de la política organizacional, logrando

obtener un manual de funciones para ocho cargos administrativos. Esta herramienta se divide en 2 apartados:

1. Datos de identificación.
  2. Filosofía corporativa.
- Talleres: Para finalizar con el ajuste y validación del manual de funciones se realizaron talleres con diferentes expertos en discapacidad física, auditiva, intelectual y visual. El objetivo fue determinar si las actividades esenciales de cada cargo administrativo pueden ser ajustadas a los diferentes niveles de discapacidad, considerando los siguientes: leve, moderado y severo/total. Para ello se agendó una reunión a la semana con cada uno de los expertos mediante la plataforma Zoom, donde al iniciar cada reunión se daba las especificaciones de las actividades y se procedía a la lectura de la misma, al obtener la respuesta del experto esto se registraba en el formato de Excel donde se encuentra la mayor información de cada uno de los cargos.

### **Análisis de datos**

El análisis de datos se realizó en 3 momentos:

1. El procesamiento de la información de la revisión sistemática de literatura se realizó de manera descriptiva y textual de acuerdo a los autores que se trabajaron en el marco teórico.
2. Descripción textual de la información levantada en la entrevista de la situación actual de la organización por medio de Microsoft Word.
3. El análisis de la información, aplicado a los descriptores de puestos, se realizó a través de la creación de los nuevos perfiles por cada una de las discapacidades.

### **Procedimiento**

Este trabajo de titulación inició con la selección del tema de tesis, dicho tema fue escogido de entre un listado proporcionado por una de nuestras docentes, posteriormente la

junta académica dio su aprobación y asignó un tutor para cada investigación. El siguiente paso fue determinar los buscadores bibliográficos, todo este proceso se realizó dentro de la cátedra de diseño de tesis en la cual una experta en búsqueda de información nos brindó la asesoría necesaria para conocer la credibilidad y veracidad de diferentes sitios web y artículos, al finalizar esta asesoría planificamos recolectar información de buscadores bibliográficos confiables como Scopus, Scielo, Web of Science y Redalyc.

Al tener definidos los buscadores con los que trabajar, se comenzó a indagar información referente al tema de investigación con la ayuda de palabras claves, logrando obtener un base de datos de 50 artículos científicos. Una vez revisados los artículos de la base de datos se logró tener una primera idea de los subtemas que se podrían llegar a abordar en el marco teórico.

Posteriormente, procedimos a aplicar el método de Garousi que 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 terminar con el análisis y clasificación de la información de la base de datos, se procedió a descartar 14 artículos, quedando así un listado depurado de 36 fuentes bibliográficas de alta credibilidad, toda esta información se ve reflejada en un documento Excel llamado “Bibliografía clasificada”. Con la base de datos depurada y con la idea de los subtemas más relevantes para la investigación, se procedió a redactar el marco teórico basándonos en autores relevantes de cada subtema.

Una vez lista la parte teórica de la investigación se dio paso a la búsqueda de organizaciones que cumplan con los siguientes criterios de inclusión, definidos previamente, los cuales son: Pertenecer al sector comercial; Estar dentro del mercado laboral como mínimo 15 años; Presentar cargos jerárquicos medios y altos; Contar con un departamento de Talento Humano. Estos criterios se utilizaron para seleccionar una empresa que se logre adecuar al

objetivo de este proyecto de titulación, fijando nuestra atención en 5 empresas del sector comercial de la ciudad, procediendo analizar la información de dichas empresas descartando así 4 de ellas que no cumplían con los criterios establecidos y otras que no deseaban ser partícipes de la investigación. Al tener la empresa seleccionada se redactó un oficio de colaboración el cual fue enviado por correo electrónico a personas claves de dicha empresa, las mismas que nos mencionaron mantener su anonimato, luego de dos semanas recibimos una respuesta favorable por parte de la organización, luego de esta respuesta procedimos a planificar una reunión para conseguir toda la información necesaria.

Antes de asistir a la reunión procedimos a seleccionar una técnica de recolección de datos que se ajuste a las necesidades de nuestro proyecto, la técnica escogida fue una entrevista semiestructurada, para la cual generamos un banco de preguntas el mismo fue enviado a nuestro tutor de tesis para que nos dé su aprobación, al tener una respuesta favorable seleccionamos personas claves dentro de la organización con a las que aplicaríamos las entrevistas, generamos un oficio de entrevista a cada uno de ellos para contar con su autorización, al ser manifiesto su apoyo o su interés en participar en esta investigación se procedió aplicar la entrevista. Al contar con la información recabada gracias a la entrevista se dio paso al análisis de las respuestas con las que se generó el informe situacional y el Manual de funciones por competencias de 8 cargos administrativos.

Después de la recolección de toda esta información se comenzó analizar minuciosamente para tener mayor claridad de la situación de la empresa, posterior a esto se comenzó a redactar criterios de inclusión para la búsqueda de expertos en discapacidad que estén prestos a participar en esta investigación aportando así todo su conocimiento para el ajuste a discapacidad de cada uno de los cargos administrativos con los que se trabajó.

Al tener desarrollado los criterios para la búsqueda de expertos solicitamos la base de datos que presenta el Departamento ERASMUS, con este base de datos generamos un listado

de profesionales en discapacidad, posteriormente generamos un filtro descartando a los profesionales que no cumplían con los criterios establecidos.

Una vez establecido quienes serán los profesionales que aportaran en nuestro proyecto elaboramos un oficio de participación, el mismo que fue enviado por correo electrónico, al tener una respuesta favorable por parte de dichos profesionales elaboramos una encuesta, el objetivo de la misma era contar con una base de datos propia que especifique toda la información pertinente de dichos profesionales, esta encuesta fue desarrollada en la herramienta de Google Forms y enviada a cada uno de los expertos.

Al contar con la información pertinente de los expertos, el informe situacional de la empresa y los MPC's de los 8 cargos administrativos, procedimos a agendar y a ejecutar los talleres mediante la plataforma Zoom, mismos que daban inicio con la descripción del objetivo del trabajo de titulación, posteriormente se daba lectura a las actividades esenciales de cada cargo para que el experto las analice y brinde la retroalimentación correspondiente con respecto al nivel de discapacidad presente en una persona para que pueda cumplir sin dificultad alguna dicha actividad, de esta manera se procedió al ajuste de cada uno de los MPC's, cumpliendo así con cada uno de los objetivos planteados en este trabajo de titulación.

### Capítulo III

#### Resultados

El soporte teórico de este proyecto de titulación está basado en 36 artículos científicos que abordan el tema a tratar, los principales buscadores bibliográficos fueron Scopus, Scielo y Redalyc, toda esta información es catalogada como artículos de alta credibilidad según el método multivocal de Garousi.

El diagnóstico situacional de la política organizacional de recursos humanos de la empresa comercial a la cual nos dirigimos es la siguiente: La persona a quien se aplicó la entrevista es del sector productivo Retail, maneja el cargo de Jefatura, dicha empresa presenta 130 cargos y cuenta con 1600 colaboradores. La empresa en cuestión presenta una planificación estratégica, ya que se encuentra detallado la misión, visión, valores y estructura orgánica.

La empresa maneja políticas y prácticas de Gestión de Talento Humano, y los procesos que presenta son: Reclutamiento y selección; Nómina; Evaluación de desempeño; Desarrollo; Estructura orgánica y Compensaciones; Inducción, entrenamiento, capacitación, certificación, y formación; Comunicación, Cultura y Gestión del Cambio; Seguridad y Salud Ocupacional; Bienestar Organizacional.

En el apartado de planificación la empresa cuenta con manual de funciones y perfil por competencias. En la sección de selección de personal la empresa maneja los siguientes pasos: Reclutamiento Interno; Análisis de Cv vs Perfil ideal; Entrevista preliminar y por competencias; Inducción.

De igual forma el proceso de evaluación del desempeño que maneja esta empresa es de 90 grados; Evaluación por indicadores de gestión, y al final realizan una retroalimentación. La

empresa en cuestión maneja procesos de capacitación, Seguridad y Salud Ocupacional y no cuenta con un contrato colectivo.

**Figura 1**

*Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - analista de gestión de talento humano*

5. Competencias del Cargo: Actividades esenciales	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa
Implementar los procesos de selección, contratación e inducción de personal.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Planificar y ejecutar los procesos de evaluación de desempeño, elaborar, presupuestar y ejecutar el plan anual de capacitación y desarrollo.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Realizar la actualización del manual de perfiles de cargo.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Ejecutar planes de comunicación interna.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad.

En el presente proyecto se realizaron 8 ajustes de actividades esenciales de cargos administrativos de una empresa del sector comercial de la ciudad de Cuenca.

El primer cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Analista de Gestión de Talento Humano, el cual contaba con 4 actividades esenciales, y cada una de estas presentaban un nivel de conocimiento/formación y destreza/habilidad específico. Una vez detallada toda esta

información se procedió a realizar un taller con los diferentes expertos en discapacidad, los cuales analizaron cada actividad y detallaron que actividades esenciales se pueden ajustar a las diferentes Discapacidades:

- Discapacidad Física si presentan un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si presentan un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Visual si se presenta un nivel leve, moderado y severo aclarando la necesidad de ayudas técnicas.
- Discapacidad Intelectual no es posible el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

**Figura 2***Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - asistente contable*

5. Competencias del Cargo:	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa
Facturar ventas a clientes.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Ingresar facturas y pago a proveedores verificando pedidos con órdenes de compra.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Recuperar cartera vencida, crédito y calificación a clientes.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Ingresar y contabilizar pagos de clientes.	x	x		x	x		x	x		No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad.

El segundo cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Asistente contable, obteniendo 4 actividades esenciales con los conocimientos y las destrezas requeridas. El ajuste de las actividades esenciales a las diferentes discapacidades resultó de la siguiente manera:

- Discapacidad Física si presentan un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si presentan un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Visual si presentan un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Intelectual no es posibles el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

**Figura 3**

*Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - recaudador*

5. Competencias del Cargo: Actividades esenciales	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa
Cuadrar valores recaudados y generar depósitos por consumo de insumos y servicios varios	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Recibir y custodiar los valores correspondientes a la recaudación de dinero físico y virtual por la compra de insumos y servicios varios	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Elaborar informes sobre la recaudación de insumos y servicios varios	x	x		x	x		x	x		No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad

El tercer cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Recaudador, obteniendo 3 actividades esenciales con sus respectivos conocimientos y destrezas necesarias. El ajuste de las actividades esenciales a las diferentes discapacidades resultó de la siguiente manera:

- Discapacidad Física si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Visual si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Intelectual no es posible el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

**Figura 4**

*Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - analista de marketing*

5. Competencias del Cargo:	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
Actividades esenciales	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa
Implementar estrategias para la mejora continua de la imagen y comunicación de la Empresa	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Dar seguimiento a la implementación de las mejoras de atención al cliente e imagen empresarial	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Administrar el contenido de la página web	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Colaborar con los departamentos en diferentes requerimientos de soporte de imagen y marketing	x	x		x	x		x	x		No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad

El cuarto cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Analista de Marketing, obteniendo 4 actividades esenciales con sus respectivos conocimientos y destrezas necesarios. El ajuste de las actividades esenciales a las diferentes discapacidades resultó de la siguiente manera:

- Discapacidad Física si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si se presenta un nivel leve y moderado.

- Discapacidad Visual si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Intelectual no es posible el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

Figura 5

*Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - analista de servicio al cliente*

5. Competencias del Cargo:	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
Actividades esenciales	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa (con ayudas técnicas)	Leve	Moderada	Severa
Analiza e implementa procedimientos para la mejora continua en la prestación al servicio al cliente	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Coordinar las actividades para la prestación del servicio al cliente conjuntamente con las áreas administrativas y de marketing.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Supervisar el cumplimiento del proceso de servicio y atención al cliente, y evalúa el nivel de satisfacción.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Supervisar el cumplimiento del proceso de servicio y atención al cliente, y evalúa el nivel de satisfacción.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad

El quinto cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Analista de Servicio al cliente, obteniendo 4 actividades esenciales con sus respectivos conocimientos y destrezas necesarios. El ajuste de las actividades esenciales a las diferentes discapacidades resultó de la siguiente manera:

- Discapacidad Física si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si se presenta un nivel leve y moderado.

- Discapacidad Visual si se presenta un nivel leve, moderado y severo especificando la necesidad de ayudas técnicas.
- Discapacidad Intelectual no es posible el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

**Figura 6***Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - asesor comercial*

5. Competencias del Cargo: Actividades esenciales	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa
Realizar gestión de ventas y telemercadeo en sus zonas y tiendas asignadas.	x			x	x		x	x		No aplica		
Elaborar el cronograma de trabajo.		x		x	x		x	x		No aplica		
Elaborar la hoja de ruta e ingresar los datos relevantes en la agenda electrónica.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Elaborar informe de ventas.	x	x		x	x		x	x		No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad

El sexto cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Asesor Comercial, obteniendo 4 actividades esenciales con sus respectivos conocimientos y destrezas necesarios. El ajuste de las actividades esenciales a las diferentes discapacidades resultó de la siguiente manera.

- Discapacidad Física dentro de la 1 actividad solo un nivel moderado, las actividades 2, 3 y 4 en el nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Visual si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Intelectual no es posible el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

**Figura 7***Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - asistente de compras nacionales*

5. Competencias del Cargo:	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
Actividades esenciales	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa
Confirmar stock, precio y tiempo de entrega de los materiales requeridos via correo electrónico con el proveedor.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Realizar órdenes de compra de acuerdo al requerimiento.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Coordinar reposición de inventario para stock de bodega.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Dar seguimiento al cumplimiento del tiempo de entrega por parte de los	x	x		x	x		x	x		No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad

El séptimo cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Asistente de Compras Nacionales, obteniendo 4 actividades esenciales con sus respectivos conocimientos y destrezas necesarios. El ajuste de las actividades esenciales a las diferentes discapacidades resultó de la siguiente manera.

- Discapacidad Física dentro de la 1 actividad solo un nivel moderado, las actividades 2, 3 y 4 en el nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Visual si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Intelectual no es posible el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

## Figura 8

### Actividades esenciales ajustadas a discapacidad - analista de servicio técnico

5. Competencias del Cargo:	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa (con ayudas técnicas)	Leve	Moderada	Severa
Realizar telemarketing a clientes para ofrecer Servicio Técnico.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Elaborar coordinadamente el cronograma de visitas de servicio técnico.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Realizar llamadas de satisfacción a los clientes atendidos para verificar la eficiencia del servicio prestado.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		
Coordinar la provisión y el estado real de los equipos disponibles para la venta.	x	x		x	x		x	x	x	No aplica		

**Nota:** Esta gráfica contiene las actividades de un cargo administrativo ya validado a discapacidad

El octavo cargo administrativo con el que se trabajó fue el de Analista de Servicio Técnico, obteniendo 4 actividades esenciales con sus respectivos conocimientos y destrezas necesarios. El ajuste de las actividades esenciales a las diferentes discapacidades resultó de la siguiente manera.

- Discapacidad Física si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Auditiva si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Visual si se presenta un nivel leve y moderado.
- Discapacidad Intelectual no es posible el ajuste de las actividades en ningún tipo de nivel de discapacidad.

## Discusión

Al analizar la bibliografía se evidencia que el problema que presentan actualmente las empresas es la inserción laboral, ante esto cada país ha instaurado leyes que faciliten este proceso, pero como menciona Maldonado y Peña (2020) aunque existan diferentes instrumentos internacionales que establezcan la inserción laboral como un derecho inherente, aún se presentan obstáculos considerables, es por ello que la instauración de leyes actualmente no cumple con el objetivo de inserción laboral, especificando que la integración a puestos de trabajo debe ser ahora una convicción empresarial que considere a estas personas por sus competencias y capacidades.

A esto Maldonado y Peña (2020) mencionan que la inserción laboral genera en las empresas tanto públicas como estatales una mirada distinta, en donde se valora más las capacidades administrativas de los trabajadores, brindándoles mayor participación, es por ello la importancia de valorar el contexto en que nos situamos y la adecuación tanto de la teoría con la práctica.

Según lo mencionado anteriormente, es necesario que aparte del accionar institucional que puede presentar un país, las mismas empresas u organizaciones presenten una cultura de responsabilidad social empresarial y así lo menciona Rodas et al. (2022) que el objetivo de toda empresa debe ser evitar todo tipo de discriminación hacia los colaboradores con discapacidad, especialmente en el contexto laboral, toda empresa debe generar un aporte social, una estrategia organizacional que permita denotar una de sus mayores ventajas competitivas como lo es el capital humano.

Arias (2023) mencionando que toda persona necesita distintos apoyos para desenvolverse plenamente, ya que no todas las personas tienen las mismas necesidades y que otras requieren adaptaciones específicas para desempeñarse de manera adecuada, a esto lo denomino “Ajustes razonables”, que consiste en generar adecuaciones específicas, sin

perjudicar a nadie, y que con ello permita que una persona con discapacidad, puede realizar su derecho a la participación de manera libre.

Según los resultados obtenidos en la entrevista semiestructurada, la empresa del sector comercial cuenta con una planificación estratégica debido a que en ella se establecen los objetivos que desean cumplir, y que la misma les permite definir los valores que se van a manejar, esto es corroborado por Valenzuela (2016) y Navarrete y Fario (2011) al mencionar que la planificación estratégica permite definir el objetivo a corto y largo plazo, en donde se genera metas, y desarrolla estrategias que permitan el cumplimiento de las mismas.

Mencionan que dentro de toda planificación estratégica debe constar la misión en la cual se explica la existencia de cualquier organización, visión la cual detalla a que estado desea llegar la organización en un futuro y valores haciendo referencia a todo el margen moral y ético que maneja cada organización.

Uno de los pilares de la planificación estratégica es la Gestión de talento Humano y la empresa al contar con 1600 colaboradores basa su gestión en la necesidad de establecer y manejar adecuadamente dicho proceso, debido a que esto genera una ventaja competitiva, a su vez Velázquez & Cruz (2022) mencionan que un beneficio que presenta la correcta Gestión de talento Humano es permitir alcanzar el éxito empresarial, y de igual forma potencializar las capacidades, destrezas y habilidades de una organización.

Al tener como pilar fundamental la Gestión de talento humano es preciso detallar como maneja esta empresa sus subsistemas, ellos cuentan 9 subsistemas de Gestión de talento humano, debido a que consideran que cada área maneja aspectos diferentes pero complementarios, lo que permite el cumplimiento de metas de manera más efectiva. Ante esto Alvarez et al. (2018) afirma que para que una organización funcione de mejor manera debe centrarse en el manejo de su capital humano, y que el mismo debe dividir sus procesos para obtener mayor eficiencia.

La empresa en cuestión considera que los subsistemas de Gestión de talento Humano deben basarse principalmente en lo que cada empresa ofrece, y que todo proceso que se realice debe ir a la par del crecimiento de sus colaboradores. A esto Alles (2002) menciona que los subsistemas de talento humano deben estar formados por áreas de Reclutamiento y Selección de persona, Capacitación y formación de personal, Seguridad y Salud ocupacional, y que depende de cada empresa acoplar estos subsistemas considerando la proyección con la que cuenta, y de igual forma específica que estos subsistemas de gestión son un beneficio tanto para la organización como para el empleado, ya que el empleado desarrolla sus capacidades y a su vez vuelve productiva a la organización.

Las actividades esenciales de los cargos administrativos fueron ajustadas a discapacidad física tanto en un nivel leve y moderado, los expertos entrevistados afirmaron que las destrezas principales para cargos administrativos son: la toma de decisiones, planificación y ejecución, que únicamente se verían afectadas en un grado de discapacidad física severa. Lo corrobora Navarro (2018) al mencionar que las principales dificultades que pueden presentar las personas con discapacidad física, son las barreras arquitectónicas (aceras, puertas, rampas, entre otras) y agrega que siempre es necesario conocer aspectos relacionados que puede agravar el desenvolvimiento dentro del lugar de trabajo, finalmente, menciona que al eliminar estas barreras se puede lograr un desarrollo óptimo en diferentes áreas.

Dentro del ajuste de las actividades esenciales para discapacidad auditiva se las puede realizar únicamente para niveles tanto leves como moderados, esto justifican los expertos al mencionar que esta discapacidad por lo general no viene acompañada de ningún otro tipo de discapacidad y no afecta el intelecto de la persona, específicamente al hablar de estos dos niveles ellos mencionan que por lo general puede referirse a hipoacusias, lo cual no conlleva un gran problema, ya que la utilización de herramientas adaptadas puede generar un desarrollo óptimo en cada una de estas actividades.

A esto Sánchez, Romero, & Padrón (2019) lo afirman especificando que las actividades que pueden realizar las personas con discapacidad auditiva son múltiples, ya que, no presenta un deterioro en el intelecto, agregar que el nivel severo de igual forma no sería un inconveniente, ya que se debería analizar el tiempo en el cual se desarrolla esta discapacidad, debido a que ellos pueden recordar el lenguaje oral, y que esta competencia puede ser enriquecida por experiencia acumulada.

De igual forma el ajuste de las actividades esenciales a discapacidad visual solo se realizaron en niveles leves y moderados, los expertos lo justifican al mencionar que puede tratarse de disminuciones visuales, y que el ajuste tanto de textos como la utilización de herramientas digitales puede facilitar el cumplimiento de diferentes actividades, ellos descartan un nivel severo debido a que va a limitar por completo el desarrollo de todas estas actividades. A esto Arias (2010) lo corrobora y completa detallando las dificultades que presenta cada nivel de esta discapacidad, la discapacidad visual en un nivel tanto leve y moderado permite la percepción de objetos y detalles mediante el ajuste de la iluminación y del distanciamiento en el cual se encuentra el material que se va a utilizar, pero en un nivel severo menciona la necesidad de braille para la realización de las actividades cotidianas.

La dificultad para ajustar las actividades esenciales que presenta cada uno de los cargos a discapacidad intelectual, se debe principalmente a lo que menciona Aguila (2015), la falta de acceso, concepto errado de discapacidad, discriminación y protección excesiva en la legislación laboral, a esto se suma la poca capacitación de las personas con discapacidad, y las bajas expectativas sobre su participación. De esta manera se puede afirmar lo que mencionaron los expertos en discapacidad que participaron al momento de ajustar cada una de las actividades, ellos manifestaron que para los cargos operativos es posible que una persona con discapacidad intelectual pueda realizar ciertas actividades, siempre y cuando estas estén ajustadas a la persona, y aclaran que para puestos tanto administrativos como estratégicos esto

no se puede realizar debido al nivel de competencias y funciones que demandan, por ejemplo análisis profundo, pensamiento crítico, toma de decisiones y solución de problemas.

Ante todo, lo mencionado podemos asegurar que el ajuste de las actividades esenciales a discapacidad es un ajuste razonable y que puede ser plasmado dentro de las empresas, para clarificar que es “ajustar” Puig y Llusar (2006) mencionan que ajustar “tiene sus orígenes teóricos en la adopción de una perspectiva contingente, que expresa la idea que el efecto de cierta variable (X1) sobre una variable dependiente (Y) depende de una tercera variable (X2)”. Tomando como referencia este concepto, La variable (X1) de la presente investigación fue el manual de funciones que ya presenta la empresa, la variable (X2) hizo referencia al proceso de ajuste del manual ya existente, la última variable fue el manual de perfil por competencias para colaboradores con discapacidad.

### **Conclusión**

Se llega a la conclusión de que el país va encaminado correctamente hacia una inclusión laboral adecuada para las personas con discapacidad, una inclusión laboral que no solo tenga como fin el cumplimiento de las leyes para evitar multas a las organizaciones cumplir con las leyes, sino que permita que dichas personas con discapacidad que sean contratadas demuestren su potencial y no sean relegados a trabajos sin mucha relevancia.

De igual manera, se comprueba que existe un abanico amplio de definiciones sobre discapacidad, sus tipos, sus niveles, sobre inclusión laboral, sobre lo que es una organización, sobre los diferentes temas abordados en este trabajo y dependerá exclusivamente de quienes realicen la investigación la elección de que conceptos utilizar y en que autor basarse. En este proyecto de titulación el concepto que se manejo fue el proporcionado por Tello (2022) al referir que es un término cambiante, subjetivo y que responde a un contexto determinado.

En lo referente a la política organizacional de la empresa participante en este trabajo de investigación, se concluye que a pesar de que una organización maneje políticas y prácticas de Gestión de Talento Humano, cuente con una planificación adecuada, un manual de funciones, perfiles por competencias y un correcto proceso de evaluación de desempeño, no garantiza que cuente con un proceso idóneo de inclusión laboral para personas con discapacidad.

Finalmente, gracias a los talleres llevados a cabo con los expertos en las cuatro discapacidades, se evidencia que tanto la discapacidad física y auditiva, en los niveles leve y moderada, son capaces de cumplir con las actividades esenciales de los cargos administrativos analizados en esta investigación, por otro parte, las personas que posean una discapacidad visual, en cualquiera de sus tres niveles, serán capaces de ejecutar las actividades esenciales de los cargos administrativos estudiados. En lo que concierne a discapacidad intelectual se concluye que no es posible ajustar las actividades esenciales de los cargos administrativos con los que se trabajó porque esta discapacidad limita las funciones cognitivas del individuo.

### **Recomendaciones**

La principal recomendación es la actualización y ajuste de cada uno de los manuales (manual de funciones y manual de competencias) que manejan las diferentes empresas, además de esto generar un presupuesto en el que se abarque todos los costos de herramientas que faciliten el cumplimiento de las actividades asignadas a las personas con discapacidad, como por ejemplo para quienes poseen discapacidad visual, una de las herramientas que facilitaría el cumplimiento de sus actividades es el “Lector de Texto OrCam Myreader” el cual es un dispositivo que se activa por voz, y que ayuda al reconocimientos de rostros, voz y lee al instante cualquier texto.

Para discapacidad auditiva el “Listen Technologies TALK GO System Emisor/Receptor” que permite a cualquier persona comunicarse en cualquier entorno, mismo

que mediante un intercomunicador y unos audífonos dirige toda la información directamente evitando todo el ruido exterior.

Para discapacidad física el “Seguidor de ojos Tobii Eye Tracker 4C”, el cual presenta iluminación, sensores y procesamiento, lo que permite rastrear el movimiento de los ojos, posición y punto de vista.

Por último capacitar a todos los colaboradores internos sobre el correcto uso y manejo de cada instrumento, para que ellos de igual forma sean un apoyo para cualquier persona que requiera este ajuste. De igual forma, generar una cultura en la que se elimine todos los prejuicios y estereotipos que se puedan llegar a tener sobre las personas con discapacidad, recordando que el conseguir un trabajo es una pequeña parte del gran proceso que conlleva la inserción laboral, además de esto debe sentirse cómodo y que este trabajo le permita aportar y desarrollarse.

### Referencias bibliográficas

- Agudelo, B. (2019, June). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. SciELO Colombia. Retrieved June 18, 2023, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032019000100116&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032019000100116&lang=es)
- Alcover, C., & Pérez, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional Workers with disabilities. SciELO España. Retrieved July 14, 2023, from [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2011000500013](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500013)
- Arias, C. (25 de Mayo de 2023). Fundación con Trabajo. Obtenido de Ajustes razonables: Cómo hacer más inclusivo el lugar de trabajo: <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/ajustes-razonables/>
- Arias, M. (2010). Universidad de Cuenca. Obtenido de Relaciones interpersonales entre niños con discapacidad visual y sus compañeros videntes en el contexto educativo regular. : <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2835/1/te4148.pdf>
- Alles, M. (2002). Gestión por Competencias. El Diccionario. Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias (3ra ed.). Granica.
- Alvarez, L., Estrella, B., & Rosas, S. (2018, Mayo). Scielo. Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. Retrieved June 19, 2023, from [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S258809692018000200079&lang=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S258809692018000200079&lang=es)

- Andrade, M. y Andrade, M. (2016). El rol del departamento de talento humano de la Universidad de Cuenca, en la inclusión efectiva de los colaboradores con discapacidad. De <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5621>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Iusrectusecart, 449, 1– 219.  
<https://bde.fin.ec/wpcontent/uploads/2021/02/Constitucionultimodif25enero2021.pdf>
- Calderón, F. (2010). Identificación y Definición de las Competencias Generales y Específicas para una PYME del Sector Industrial. 214.
- Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar, 97-115.
- Castellanos, M. & Quintana, A. (2019). La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación, 3(30), 76–86.  
<https://doi.org/10.31876/er.v3i30.618>
- Castillero, O. (2021). Los 6 tipos de discapacidad y sus características. Psicología y Mente.  
<https://psicologiyamente.com/salud/tipos-de-discapacidad>
- Congreso Nacional del Ecuador. (2016). Código del trabajo, Dirección del Trabajo. Registro Oficial Suplemento, 167(193), 1–99.  
<http://www.lexis.com.ec/wpcontent/uploads/2018/09/CODIGODEL-TRABAJO.pdf>
- Del Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022, April). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. SciELO Chile. Retrieved June 18, 2023, from

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071807642022000200013&lang=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071807642022000200013&lang=es)

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Catálogo de recursos SCALA. Retrieved July 12, 2023, from

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Díaz, A., & Silva, A. (2015). Manual de funciones por competencias para la empresa

Laboratorios Girasol Aseo Ltda. Ciencia Unisalle. Retrieved July 14, 2023, from

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=administracion_de_empresas)

Donoso, J. y Ulloa, G. (2021). Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en

Almacenes “La Victoria”. De <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10767>

Espinoza, M., & Gallegos, D. (2018). Inserción laboral de las personas con discapacidad en Ecuador. Espacios, 39(51), 3 - 12.

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p03.pdf>

Gaspar, M. (2021, Agosto 12). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas The management of human ta. Dialnet. Retrieved June 25, 2023, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf>

Gómez, L. E. (2010). Las competencias: Un modelo moderno de gerencia del talento humano. Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica, 1(1), 14-32.

Gómez, N., & González, E. (2018, December). Scielo. Gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia, ¿un proceso exiguo o en construcción? Retrieved

June 19, 2023, from

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-03662018000200148&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-03662018000200148&lang=es)

Imacaña, A. & Villacrés, M. (2022). La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Revista Sociedad & tecnología*, 5(S1), 170-183. DOI:

<https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.241>.

International Project Management Association. (2009). *Bases para la competencia en Dirección de Proyectos*. 3ª Edición. Valencia: AEIPRO.

Kumari, A., & Sita, V. (2010). Role of Competencies in Human Resource Management: A Study in Indian Organizations (SSRN Scholarly Paper ID 1710374). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1710374>

Macías, M., Ruiz, S., & Valdivieso, P. (2020, Agosto 1). Scielo. Talento humano y satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. Retrieved June 19, 2023, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000200006&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200006&lang=es)

Martín Pérez, C. E., Loredó Carballo, N. A. & Álvarez, N. M. (2018). Procedimiento para la gestión de competencias. *Retos de la Dirección*, 12(2), 40-63.

Maldonado, E., & Peña, I. (2020). Scielo. Obtenido de Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina:

<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/TqjdMQRZgwrnN6pRxCKfjD/?lang=es#>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2018). *Calificación de la discapacidad*. Manual.

Ministerio de Salud Pública, Dirección Nacional de Normatización, Dirección

Nacional de Discapacidades- MSP, pp. 22, 34. [https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Manual\\_Calificaci%C3%B3n-de\\_Discapacidad\\_2018.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Manual_Calificaci%C3%B3n-de_Discapacidad_2018.pdf)

Mojica, C., Perdomo, S., & Cuello, J. (2014). Diseño del manual de funciones y diccionario de competencias laborales para 15 cargos administrativos de la empresa Servicios P. Repositorio Institucional Universidad Sergio Arboleda. Retrieved July 14, 2023, from <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/991/Dise%C3%B1o%20del%20manual%20de%20funciones%20y%20diccionario%20de%20competencias%20laborales%20para%2015%20cargos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morón, G. (2014, Enero 31). Re-Unir. a Organización como clave del éxito empresarial. Retrieved June 25, 2023, from [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma\\_Moron\\_Molina\\_B.pdf](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf)

Navarro, R. (2018). Universidad de la Laguna. Obtenido de Reclutamiento y selección de personas con discapacidad: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7138/Reclutamiento%20y%20Seleccion%20de%20Personas%20con%20Discapacidad.pdf?sequence=1>

Navarrete, L., & Fario, H. (2011). Universidad Técnica Babahoyo. Obtenido de Los Componentes De La Planificación Estratégica Aplicados Al Hospital General Provincial “Martín Icaza” De La Ciudad De Babahoyo Para Promover El Desarrollo De Su Organización Y Mejorar Su Estructura Administrativa.: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/2193/TESIS%20CORREGIDA%20DESPUES%20SUSTENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- OIT. (2014). ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Obtenido de Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidad a través de la legislación: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_322694.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_322694.pdf)
- Parra, L. (2010). Talento Humano Sistema De Gestión Por Competencias. 46.
- Polo, M. T. y Aparicio, M. (2018). Primeros pasos hacia la inclusión: actitudes hacia la discapacidad de docentes en educación infantil. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 365-379. <https://doi.org/10.6018/rie.36.2.279281>.
- Puig, R., & Llusar, B. (2006). Redalyc. Obtenido de El concepto de ajuste en dirección de empresas: Definición, metodología e Hipotesis: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120074003.pdf>
- Presidencia de la República de Ecuador. (25 de septiembre de 2012). Ley Orgánica de Discapacidades. Registro Oficial Suplemento 796 de 25-Sep.-2012. Oficio No.T.5991 SNJ-12-1068. Quito. Ecuador.
- Rodas-Tobar, M. I., Andrés-Romero, M. P. y Astudillo-Guillén, D. B. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), pp. 368-384. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.10>
- Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)

Sánchez, D., Romero, R., & Padrón, J. (2019). Redalyc. Obtenido de Inclusión de personas con discapacidades auditivas y visuales en la investigación:

<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718031/html/#:~:text=La%20principal%20dificultad%20que%20enfrentan,desarrollo%20cognoscitivo%2C%20emocional%20y%20social.>

Secretaría Técnica de Discapacidades. (2015). Inclusión sin Fronteras.

Tapia, O., Oyarzún, F., Ganga, F., & Cadamuro, I. (2022). *Scielo*. Obtenido de Justicia Organizacional y Resultados empresariales. Estudio Comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2500-86922022000300315](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2500-86922022000300315)

Tello-Zuluaga, J. (2022). Educación y discapacidad en el marco de una pandemia: breve revisión. *IPSA Scientia*, revista científica multidisciplinaria, 7(1), 58-69.

<https://doi.org/10.25214/27114406.1293>

UNID. (19 de junio de 2018). Universidad Interamericana para el Desarrollo. Recuperado de Diseño Organizacional:

[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/ejec/AE/DO/S02/DO02\\_Lectura.pdf?cv=](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DO/S02/DO02_Lectura.pdf?cv=1)

1

Valenzuela, C. (2016). Repositoru.unimilitar. Obtenido de Importancia de la Planificación Estratégica en las Empresas:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf>

Velásquez, A. (2007, Diciembre). Redalyc. LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. Retrieved June 25, 2023, from <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Velázquez, J. & Cruz, E. (2022, February 16). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México. SciELO Colombia. Retrieved June 18, 2023, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512022000100105&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512022000100105&lang=es)

Villa, M., & Tinoco, J. (2022). dspace. Obtenido de Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial:  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55986/1/T-112408%20TINOCO%26VILLA.pdf>

Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., . . . Corbiere, M. (2018). Routledge. Obtenido de Disability and employment - overview and highlights:  
[https://www.researchgate.net/publication/320304194\\_Disability\\_and\\_employment-overview\\_and\\_highlights](https://www.researchgate.net/publication/320304194_Disability_and_employment-overview_and_highlights)

## Anexos

### Anexo 1: Técnica Multivocal

Artículo	Credibilidad			Según Garousi (2018)
	Alta	Moderada	Baja	
Imacaña, A. & Villacrés, M. (2022). La inclusión laboral de las personas con discapacidad.	x			Información obtenida de libros, revistas, reportes de gobierno y papers.
International Project Management Association. (2009). Bases para la competencia en Dirección de Proyectos.	x			
Kumari, A., & Sita, V. (2010). Role of Competencies in Human Resource Management: A Study of Indian IT Industry.	x			
Macías, M., Ruiz, S., & Valdivieso, P. (2020, Agosto 1). Scielo. Talento humano y la satisfacción laboral.	x			
Martín Pérez, C. E., Loredo Carballo, N. A. & Álvarez Álvarez, N. M. (2018). Procedimiento de inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.	x			
Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2018). Calificación de la discapacidad. Manual de procedimientos.	x			Información proveniente de reportes anuales, nuevos artículos, presentaciones, videos, Q/A sites y artículos wiki.
Mojica, C., Perdomo, S., & Cuello, J. (2014). Diseño del manual de funciones y descripción de puestos de trabajo.	x			
Morón, G. (2014, Enero 31). Re-Unir. Organización como clave del éxito empresarial.	x			
OIT. (2014). ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Obtenido de Logros de la Organización Internacional del Trabajo.	x			
Parra, L. (2010). Talento Humano Sistema De Gestión Por Competencias. 46.	x			
Polo, M. T. y Aparicio, M. (2018). Primeros pasos hacia la inclusión: actitudes hacia la discapacidad.	x			Información procedente de blogs, mails y tweets.
Presidencia de la República de Ecuador. (25 de septiembre de 2012). Ley Orgánica de Discapacidad.	x			
Rodas-Tobar, M. I., Andrés-Romero, M. P. y Astudillo-Guillén, D. B. (2022). Proyecto de inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.	x			
Secretaría Técnica de Discapacidades. (2015). Inclusión sin Fronteras.	x			
Tello-Zuluaga, J. (2022). Educación y discapacidad en el marco de una pandemia: breve análisis.	x			
UNID. (19 de junio de 2018). Universidad Interamericana para el Desarrollo. Recuperado de https://www.unid.edu/	x			Información procedente de blogs, mails y tweets.
Velásquez, A. (2007, Diciembre). Redalyc. LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU IMPACTO EN EL SECTOR DEL TURISMO.	x			
Velásquez, J. & Cruz, E. (2022, February 16). Gestión del talento e innovación en el sector turístico.	x			
Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., . . . Corbiere, J. (2022). Inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector público.	x			

### Anexo 2: Solicitud de Apoyo Empresarial

Solicitud de apoyo Externo Recibidos x ✕ 🗑️ 📧

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

### Anexo 3: Filosofía Corporativa

En el presente informe se detallará las respuestas recolectadas de la entrevista semi estructurada, por cuestiones de confidencialidad se mantendrá el anonimato de la persona y empresa de quienes brindaron la información para completar dicha entrevista.

La entrevista semiestructurada tiene como 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 perfiles por competencias.

La persona a quien se aplicó la entrevista es del sector productivo Retail, maneja el cargo de Jefatura, dicha empresa presenta 130 cargos y cuenta con 1600 colaboradores. La empresa en cuestión presenta una planificación estratégica, ya que se encuentra detallado la misión, visión, valores y estructura orgánica.

La empresa maneja políticas y prácticas de Gestión de Talento Humano, y los procesos que presenta son: Reclutamiento y selección; Nómina; Evaluación de desempeño; Desarrollo; Estructura orgánica y Compensaciones; Inducción, entrenamiento, capacitación, certificación, y formación; Comunicación, Cultura y Gestión del Cambio; Seguridad y Salud Ocupacional; Bienestar Organizacional.

En el apartado de planificación la empresa cuenta con manual de funciones y perfil por competencias. En la sección de selección de personal la empresa maneja los siguientes pasos: Reclutamiento Interno; Análisis de Cy vs Perfil ideal; Entrevista preliminar y por competencias; Inducción.

De igual forma el proceso de evaluación del desempeño que maneja esta empresa es de 90 grados; Evaluación por indicadores de gestión, y al final realizan una retroalimentación.

La empresa en cuestión maneja procesos de capacitación, Seguridad y Salud Ocupacional y no cuenta con un contrato colectivo.

### Anexo 4: Formato de Perfil de Competencias

A	B	C	D	E	F	G	H
<b>PERFIL DEL CARGO</b>							
<b>1. Datos de identificación:</b>							
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>							
<b>DEPARTAMENTO:</b>							
<b>REPORTA A:</b>							
<b>2. Misión del Cargo:</b>							

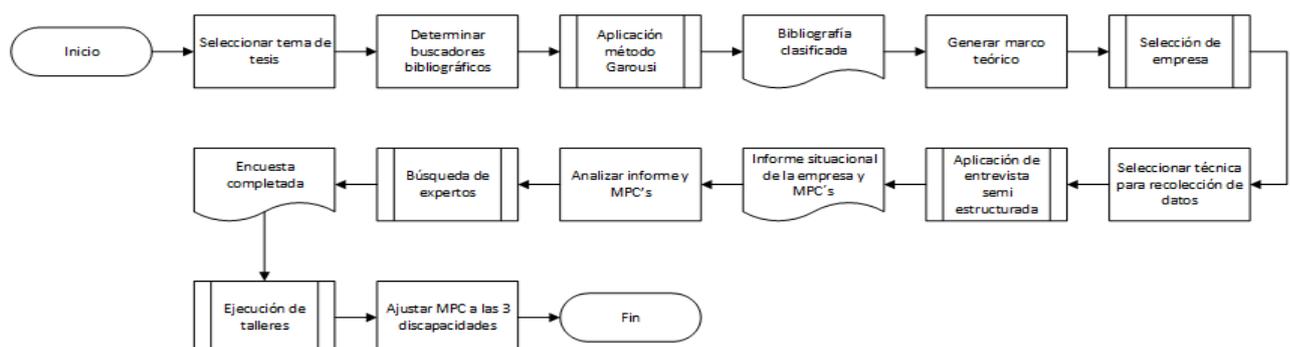


6. Destrezas Específicas:		
Destrezas Específicas	¿Aplica? ( X )	Especifique
Programas Informáticos Externos		
Programas Informáticos Internos		
Otras destrezas específicas		
7. Educación Formal Requerida:		
Nivel de Educación Formal	( x )	Título Profesional
Educación Básica (Décimo nivel)		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Postgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

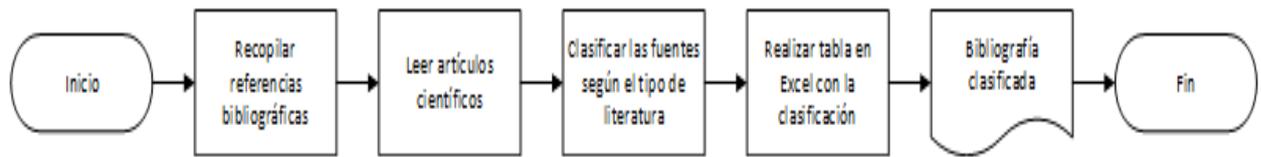
## Anexo 5. Cargos Ajustados A discapacidad

5. Competencias del Cargo:	Física			Auditiva			Visual			Intelectual		
	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa	Leve	Moderada	Severa
Facturar ventas a clientes.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Ingresar facturas y pago a proveedores verificando pedidos con órdenes de compra.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Recuperar cartera vencida, crédito y calificación a clientes.	x	x		x	x		x	x		No aplica		
Ingresar y contabilizar pagos de clientes.	x	x		x	x		x	x		No aplica		

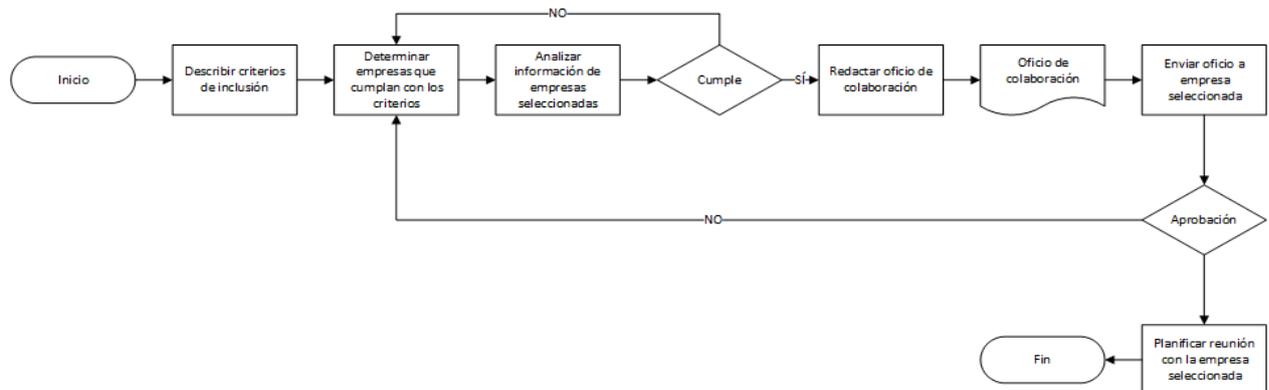
## Anexo 6: Diagrama de Flujo General



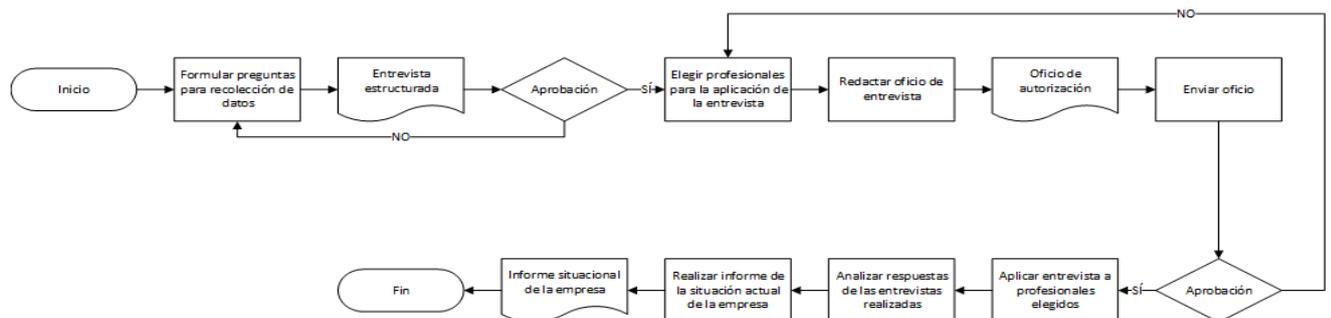
### Anexo 7: Subproceso Aplicación Método Garousi



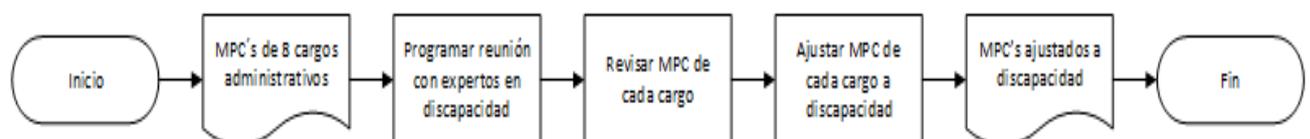
### Anexo 8: Subproceso Selección de Empresa



### Anexo 9: Subproceso Aplicación de Entrevista Semi Estructurada



### Anexo 10: Subproceso Búsqueda de Expertos



**Anexo 11: Subproceso Ejecución de Talleres**