

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi”

*Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de: Ingeniero en Administración de Empresas y
Marketing*

AUTOR: Daniel Geovanny Alarcón Cuases

ASESOR: Ing. Luis Viveros

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2015

CERTIFICADO.

Certifico que el estudiante Daniel Geovanny Alarcón Cuases con el número de cédula 040113480-4 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Luis Viveros

Tulcán, Mayo de 2015

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Daniel Geovanny Alarcón Cuases con cédula de identidad número 040113480-4 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....
Geovanny Alarcón
Tulcán, Mayo de 2015

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Daniel Geovanny Alarcón Cuases, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, Mayo de 2015

Daniel Geovanny Alarcón Cuases
CI 040113480-4

AGRADECIMIENTO.

Mi gratitud:

A Dios, por estar siempre en mi vida

A mis padres, que con sus consejos han sabido guiar mi camino

A mis hermanos, por su amor infinito

A mis tíos, por su apoyo incondicional

*A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a sus autoridades y docentes,
por abrir sus puertas y transmitir sabiduría a mi formación profesional*

*Al tutor de mi tesis, ya que me brindo su tiempo y conocimientos para el logro
de este trabajo.*

A todos los mencionados gracias por vuestro apoyo.

DEDICATORIA.

A mi familia

En especial:

A mis padres

A mis hermanos

A mis tíos

Por su apoyo y amor incondicional.

CONTENIDO

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO.	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.	iii
AGRADECIMIENTO.	iv
DEDICATORIA.	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
UCHILLAYACHISHKA RIKUCHIK.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
CAPITULO I.....	- 2 -
EL PROBLEMA.....	- 2 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 2 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 3 -
1.3. DELIMITACIÓN.	- 3 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 4 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 5 -
1.5.1.- Objetivo General:.....	- 5 -
1.5.2.- Objetivos Específicos:.....	- 5 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	- 6 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 10 -
2.2.1.- Constitución De La República Del Ecuador.....	- 10 -
2.2.2.- Plan Nacional Del Buen Vivir.....	- 11 -
2.2.3. Código Laboral.....	- 13 -
2.2.4. Ley Orgánica Del Servicio Público.....	- 14 -

2.2.5. Reglamento General A Ley Orgánica Del Servicio Público.....	- 16 -
2.2.6. Ley Orgánica De Discapacidades.....	- 17 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	- 18 -
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	- 22 -
2.4.1- Administración	- 22 -
2.4.2 Proceso Administrativo	- 22 -
2.4.3. Administración del Talento Humano	- 23 -
2.4.4. Gestión del Talento Humano	- 23 -
2.4.5. Competencia.....	- 23 -
2.4.6. Gestión del Recurso Humano por Competencias	- 23 -
2.4.7. Etapas de la Implementación de la Gestión por Competencias.....	- 24 -
2.4.8. Definición de las Competencias Organizacionales	- 24 -
2.4.9. Definición de las Competencias Técnicas.....	- 24 -
2.4.10. Proceso de identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas	- 24 -
2.4.11. Perfil Por Competencias	- 25 -
2.4.12. Estructura del Perfil de Competencias	- 25 -
2.4.13. Metodología del método Modelando Perfiles por Competencias	- 26 -
2.4.14. Atracción del Personal	- 27 -
2.4.15. Fuentes de Reclutamiento	- 27 -
2.4.16. Concurso de Méritos y Oposición	- 27 -
2.4.17. Proceso de Atracción del personal	- 28 -
2.4.18. Selección por Competencias	- 28 -
2.4.19. Evaluación del Desempeño por Competencias	- 29 -
2.4.20. La Discapacidad	- 31 -

2.4.21. Tipos de Discapacidad.....	- 31 -
2.5. HIPÓTESIS. (Investigación cuantitativa).....	- 32 -
IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa)	- 32 -
2.6. VARIABLES.....	- 32 -
2.7. VOCABULARIO TÉCNICO.....	- 32 -
CAPÍTULO III.....	- 35 -
METODOLOGÍA.....	- 35 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 35 -
3.1.2. Cualitativa.-.....	- 35 -
3.1.3. Cuantitativa.-.....	- 35 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 35 -
3.2.1. Exploratoria.-.....	- 35 -
3.2.2. Descriptiva.-.....	- 36 -
3.2.3. Explicativa.-.....	- 36 -
3.2.4. Bibliográfica.-.....	- 37 -
3.2.5. Campo.-.....	- 37 -
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 37 -
3.3.1.- Población.-.....	- 37 -
3.3.2.- La muestra.-.....	- 38 -
3.4.- Operacionalización de Variables	- 40 -
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 41 -
3.7.- Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación	- 45 -
3.7.1. Método inductivo - deductivo	- 45 -
3.7.2. Método Hipotético – Deductivo	- 46 -
3.7.3. Método sintético.....	- 46 -

3.8.2. <i>Análisis e Interpretación de datos.</i>	- 47 -
3.6.3. <i>Validación de la Idea.</i>	- 59 -
Capítulo IV	- 62 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	- 62 -
4.1. CONCLUSIONES.	- 62 -
4.2. RECOMENDACIONES.	- 63 -
CAPÍTULO V.....	- 64 -
PROPUESTA (<i>Investigación cualitativa</i>).....	- 64 -
5.1. TÍTULO.	- 64 -
5.2. OBJETIVOS.....	- 64 -
5.2.1. <i>Objetivo General</i>	- 64 -
5.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	- 64 -
5.3. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.	- 65 -
5.3.1 <i>Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para personas con discapacidad</i>	- 66 -
5.3.2. <i>Esquema del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para Personas con Discapacidad</i>	- 68 -
5.4. <i>Diseño de Perfiles Inclusivos de Puestos Por Competencias</i>	- 70 -
5.5. <i>Atracción, Selección E Incorporación Por Competencias Inclusivo del Personal</i>	- 84 -
5.6.1.4. <i>Subproceso: Desarrollo del Personal por Competencias</i>	- 124 -
5.7. <i>Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas</i>	- 138 -
Capítulo VI.....	- 143 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 143 -
CAPÍTULO VII.....	- 146 -
Anexos.....	- 146 -

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Supuestos Teoría X y Y.....</i>	<i>- 18 -</i>
<i>Tabla 2: Etapas para la Implementación de la Gestión por Competencias...</i>	<i>- 24 -</i>
<i>Tabla 3: Proceso de identificación de Competencias</i>	<i>- 25 -</i>
<i>Tabla 4: Proceso de Evaluación del Desempeño</i>	<i>- 30 -</i>
<i>Tabla 5: Tipos de Discapacidad.....</i>	<i>- 31 -</i>
<i>Tabla 6: Distribución Porcentual</i>	<i>- 39 -</i>
<i>Tabla 7: Desarrollo de habilidades - Diseño de los perfiles por competencias-</i>	<i>47 -</i>
<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Tabla 8: Capacitación recibida - Competencias necesarias</i>	<i>- 49 -</i>
<i>Tabla 9: Funciones del puesto - Procesos de inducción.....</i>	<i>- 50 -</i>
<i>Tabla 10: Desarrollo de conocimientos y capacidades - Grado de conocimientos</i>	<i>- 51 -</i>
<i>Tabla 11: Ambiente de trabajo - Programas para mejorar las relaciones entre empleados</i>	<i>- 53 -</i>
<i>Tabla 12: Temática de la capacitación - Conocimientos y Habilidades</i>	<i>- 54 -</i>
<i>Tabla 13: Temática de la capacitación - Resultados de la evaluación de desempeño</i>	<i>- 56 -</i>
<i>Tabla 14: Desarrollo de Funciones - Accesibilidad al puesto de trabajo.....</i>	<i>- 57 -</i>
<i>Tabla 15: Validación de Idea</i>	<i>- 60 -</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Desarrollo de habilidades - Diseño de los perfiles por competencias..</i>	<i>-</i>
<i>48</i>	<i>-</i>
<i>Gráfico 2: Capacitación recibida - Competencias necesarias.....</i>	<i>- 49 -</i>
<i>Gráfico 3: Funciones del puesto - Procesos de inducción</i>	<i>- 50 -</i>
<i>Gráfico 4: Desarrollo de conocimientos y capacidades - Grado de conocimientos</i>	<i>- 52 -</i>
<i>Gráfico 5: Ambiente de trabajo - Programas para mejorar las relaciones entre empleados</i>	<i>- 53 -</i>
<i>Gráfico 6: Temática de la capacitación - Conocimientos y Habilidades.....</i>	<i>- 55 -</i>
<i>Gráfico 7: Temática de la capacitación - Resultados de la evaluación de desempeño</i>	<i>- 56 -</i>
<i>Gráfico 8: Desarrollo de Funciones - Accesibilidad al puesto de trabajo</i>	<i>- 58 -</i>

RESUMEN EJECUTIVO.

La presente investigación titulada: “La Gestión Del Talento Humano Y Su Relación Con El Desempeño Laboral De Las Personas Con Discapacidad En Las Instituciones Públicas De La Provincia Del Carchi”, es una aportación para que las personas con discapacidad aumenten los niveles de desempeño, logrando eficiencia en sus actividades laborales, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Como primer aspecto, se fundamenta las bases teóricas y científicas de las variables para determinar la relación existente entre las mismas: La Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal con discapacidad, mediante la síntesis de la diversa bibliografía encontrada, tanto en las bibliotecas como en internet.

Posteriormente se estableció los métodos de investigación, los cuales justifican la elaboración de la propuesta y validen la hipótesis planteada, se realizó una investigación a una muestra de la población objeto de estudio, empleando el uso de entrevistas como encuestas, tanto a las personas con discapacidad y directores de las entidades públicas de la provincia del Carchi.

Se concluye que el 44.58% de institución públicas no aplican gestión por competencias por lo que influye en el desempeño de los servidores, como apoyo a ello se presenta la propuesta denominada “Modelo de Gestión del Talento Humano inclusivo por Competencias”, que se elaboró acorde a los lineamientos y normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. El mismo está constituido por procedimientos que permite la elaboración de perfiles de puestos inclusivos además de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano por Competencias, los mismos están respaldados por políticas, responsables y flujogramas que guían este modelo.

ABSTRACT.

This research entitled: "The Management of Talent and Its Relationship with Work Performance of People with Disabilities in Public Institutions of the province of Carchi" is a provision for staff with disabilities increased performance levels, achieving efficiency in their work, contributing to the achievement of corporate goals.

As a first aspect, the theoretical and scientific basis of the variables is based to determine the relationship between them: The Human Resource Management and job performance of staff with disabilities, by synthesizing the diverse literature found in both libraries and internet.

Later research methods was established, which justify the development of the proposal and validate the hypothesis, an investigation was conducted on a sample of the population studied, employing the use of interviews and surveys, both people with disabilities and directors of public institutions in the province of Carchi.

It is concluded that 44.58% of public institution does not apply management skills so that influences the performance of servers, to support this proposal called "Model of Human Resource Management Competence" is presented, which was developed according to guidelines and technical standards of the Ministry of Labour Relations of Ecuador. It consists of procedures that allows the development of job profiles in addition to the subsystems of Human Resource Management Competency, they are backed by policy makers and flowcharts that guide this model.

UCHILLAYACHISHKA RIKUCHIK

Kay taripayayka ricuchinmy: Llamkak rikuk ukumanta mishanakuywan shinallata llamkayta ñaupaman apak runakuwan kay runakuna wan discapacidad instituciones willaychinki del Carchi ukumanta, pankakunata tukuy runakuna wan discapacidad llamkakkunata yanapachun, shinallata kay yachachik ukukuna paktaykunata charichun ashtawan alliyachishpa katichun.

Kallarypika, taripayarirkamy tukuy killcashka pankakunata, rikunkapak imashalla kaykuna yanapan: kay llamkak rikuk ukukunata shinallata tukuy llamkakkunatapish runakuna wan discapacidad, kaypaka mashkarirkami tukuy killkashka pankakuna allichik kutskakunapi shinallata intirnit ukukunapi.

Kay kipaka, taripayarirkamy ashtaka villachikkunata, kay yuyaykunawan sumak llamkayta charinkapak. Shinallata shuk cinsu nishkata shinarirka tukuy runa mashikunata kay yuyaypi kakta ricushpa, chaypaka tapuikuna, yapa ta kuna runakuna wan discapacidad pash directores pak kuna entidades willaychinki del

Carchi ukumanta. Llamkak ukumanta ashtaka 44.58% mishanakuywan yuyayka shinarirkamy tukuy kuna katishpa kay Ministerio de Relaciones Laborales ukumanta shinallata mashkanmy tukuy llamkaykunata sumakyachinata. Kaypaka shuk yanapakkunami tyan mishana kamachikkunata shinankapak, imatalla minishtina kay llamkak ukukunapi, shinallata imakunatalla katinata kay mushuk llamkak mashikunata kay yachay talento runa. Shinashkakunaka yanaparishkamy kan tukuy kamachik.

INTRODUCCIÓN

Como emporio de la sabiduría la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, con el fin de mejorar las capacidades del personal, busca a través de una herramienta promover el progreso continuo de los colaboradores en sus puestos de trabajo, mediante el fortalecimiento y/o desarrollo de conocimientos y habilidades de los mismos.

Una estrategia del Talento Humano que creara una ventaja competitiva en la actualidad con lo que respecta al personal, es la Gestión por Competencias. Por ello es importante elaborar un modelo de gestión basado en las competencias tanto del puesto como del personal, que permita lograr la eficiencia del Talento humano obteniendo un desempeño positivo.

El Modelo de Gestión Inclusivo por Competencias presentado, servirá para mejorar los subsistemas del Talento Humano como lo es perfiles por competencias inclusivos, atracción, selección, incorporación, evaluación y desarrollo entre las principales, mejorando los procedimientos de la Universidad al lograr un personal altamente competente para la ejecución de sus actividades en los puestos de trabajo.

Con ello se puede determinar decisiones adecuadas con lo que respecta a la gestión del talento humano, basándose principalmente en el fortalecimiento de las competencias del personal, a través del desarrollo de los procedimientos de la administración del personal el mismo que buscara conseguir niveles óptimos con lo que respecta al desempeño.

CAPITULO I

EL PROBLEMA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A nivel mundial el problema de la discapacidad y el empleo en el ámbito de la inserción laboral se han convertido en una constante realidad vivida, según datos investigados de la Organización Internacional del Trabajo se contempla que: “una de cada diez personas en el mundo tiene discapacidad. Son alrededor de 650 millones de personas de las cuales unas 450 millones están en edad de trabajar. Algunos tienen empleo y están totalmente integrados en la sociedad, pero como grupo, las personas con discapacidad con frecuencia enfrentan situaciones de pobreza y desempleo.”(2013)

Latinoamérica no es ajeno a la realidad que se vive en el mundo, según el informe, “elaborado por el Fondo de Población de la ONU (UNFPA) y por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), precisa que alrededor del 70% de las personas con discapacidad están desempleadas o excluidas de la fuerza laboral en la región.”(2013)

Este problema surge en el Ecuador en el año 2006, cuando se establece en la ley del Código Laboral Ecuatoriano en el literal 33 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.

La provincia del Carchi contempla la misma problemática, ya que igualmente debe acatar las disposiciones establecidas en la normativa vigente del país; el número de personas con discapacidad en el país es de 565.560 y en la provincia 6.907, según datos suministrados por el Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (2014).

La causa de este problema radica en contratar a personas con discapacidad de una manera errónea, en el mayor de los casos solo se pretende cumplir con la

ley establecida. Para la Gestión del Talento Humano se debe considerar diversos factores que inciden a la hora de realizar la labor de estas personas, entre ellos la imposibilidad física que los mismos poseen, lo cual conlleva al efecto de que no exista una correcta elección del personal y de ello depende el desempeño laboral que tenga la persona en el cargo asignado.

Por todo lo mencionado anteriormente, los principales afectados del problema son las Personas con Discapacidad, al no darse una adecuada Gestión del Talento Humano por parte de las instituciones públicas, posiblemente el desempeño laboral sea negativo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La inadecuada gestión del talento humano en las Instituciones Públicas afecta el desempeño laboral de las personas con discapacidad.

Variable independiente

La Gestión del Talento Humano.

Variable dependiente

Desempeño Laboral de personas con discapacidad.

1.3. DELIMITACIÓN.

Para la aplicación del tema a investigar; “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI”; se ha considerado realizar la investigación en las entidades públicas existentes en la provincia, con el personal discapacitado laborando en este entorno, en un máximo de tiempo de 2 años, desde enero 2013 hasta enero 2015.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Al no existir investigaciones relacionadas con el tema propuesto, se concibe necesaria su ejecución, con la finalidad de mejorar la inserción laboral de las personas con discapacidad.

Es importante la indagación debido al número de personas con discapacidad empleadas en este ámbito, según cifras del Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS), son 119 las personas empleadas (2014).

Desde la perspectiva humana, disponer de un empleo es una necesidad esencial, tanto para la integración a la sociedad y el desarrollo personal.

Con lo mencionado anteriormente se rescata que estas personas se sientan bien y conformes en sus sitios de labores, manteniendo en pie la investigación propuesta, de aquí surge si su desempeño laboral y conformidad con el empleo sea positiva.

Percibir este problema desde una perspectiva humana es de gran relevancia, ya que muchas veces se ha destacado que las personas con discapacidad deben contar con igualdad de oportunidades, siendo equitativos en todo aspecto, uno de ellos es el laboral; por lo que el propósito es analizar cómo se realiza el proceso de contratación dentro de la Gestión del Talento Humano, analizando la inclusión de algunos factores en el proceso, entre ellos la discapacidad que poseen.

Con un sistema de Gestión del Talento Humano incluyendo las diferentes incapacidades que se conoce: Intelectual, Física Motora, Visual, Auditiva y Psicológica; relacionándolas y/o incluyéndolas con el proceso de contratación, sería muy acorde para diferentes parámetros, como es el caso de la manera de evaluar a estas personas al igual que la facilidad de acceder a los puestos de trabajo.

Entre los principales beneficiarios de esta investigación se tiene:

La población con discapacidad de la provincia del Carchi, ya que se trata de analizar la inserción laboral adecuada para los mismos, según el Instituto

Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) es del 4.19% las personas con discapacidad en la provincia.

La comunidad universitaria al inmiscuirse en este tema de interés general, aportando solución a los problemas del entorno.

Las instituciones públicas de la localidad, pretendiendo analizar las falencias en el proceso de la Gestión del Talento Humano para las personas con discapacidad y mejorando la inserción laboral en el ámbito público.

El propósito es factible para realizar la investigación propuesta, se cuenta con el recurso económico propio, como también las suficientes fuentes de información bibliográficas y técnicas necesarias, las mismas que permitan desarrollar con éxito el tema propuesto, además se tiene la colaboración y apoyo del Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS), y su Directora Provincial; Ing. Aída Taéz Morillo.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1.- Objetivo General:

Analizar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi.

1.5.2.- Objetivos Específicos:

- *Fundamentar teóricamente los conceptos sobre Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de Personas con Discapacidad, y sus implicaciones, a través de consultas bibliográficas.*
- *Realizar una investigación diagnóstica, sobre la Gestión del Talento Humano en las instituciones Públicas de la Provincia del Carchi, y su relación con el Desempeño Laboral de las Personas con Discapacidad.*
- *Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para Personas con Discapacidad, para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.*

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

No existen investigaciones iguales pero sí similares al tema de esta presente investigación, que pueden dar referencia para la elaboración de la misma. Como antecedente se cuenta con varios estudios:

Es el caso de una investigación de nombre EMPLEO Y DISCAPACIDAD en el que se resalta la siguiente evaluación analítica; realizada por Carmen Vélez, con el apoyo de la Confederación Andaluza de Personas con Discapacidad Física y Orgánica, que data del año 2007, cuyo objetivo general es: Investigar los niveles de inserción laboral de las personas con discapacidad de Andalucía, prestando especial atención a la situación de las mujeres, para reorientar y generar nuevas iniciativas en los programas de formación y empleo que desarrollan CANF-COCEMFE Andalucía y sus entidades miembros, para ello se ha tomado en consideración los siguientes objetivos específicos.

Objetivo 1: Elaborar una base de datos sobre las personas con discapacidad física de Andalucía.

Objetivo 2: Actualizar la información en cuanto a la inserción laboral del colectivo, atendiendo a su integración en la empresa especial y ordinaria.

Objetivo 3: Establecer, una vez detectadas las necesidades, planes de actuación concretos.

Entre la conclusión más destacable de esta investigación podemos citar; una de las claves del éxito en la consecución de un empleo está en la adecuada selección de personal. Como se ha observado en la descripción de los grupos de discusión, una mala selección puede por un lado decepcionar a las personas demandantes de empleo y, por otro, persuadir para siempre al empresariado a no volver a contratar a una persona con discapacidad. Los servicios de empleo públicos, que son los responsables de la inserción laboral de los colectivos desfavorecidos deben velar porque la misma se realice con criterios de calidad

por parte de los orientadores y orientadoras que realizan esta labor. Para ello deben existir unas premisas previas como son la adecuada formación del personal, la accesibilidad y adaptación de las instalaciones y de las herramientas utilizadas en la orientación profesional.

Con estos antecedentes podemos asumir que son muchos los pasos que quedan por dar, para que de forma efectiva y en igualdad de oportunidades, las personas con discapacidad puedan gozar de la incorporación al mercado laboral, aun así son muchos los esfuerzos que se están llevando en el Ecuador para solucionar este problema. Cabe destacar el sustento que esta investigación le proporciona a la hipótesis planteada, ya que afirma de que sin una adecuada selección el desempeño y la conformidad con respecto al empleo es negativa.

En otra investigación realizada dentro de este ámbito en el año 2009, por la Red2Red (Consultores en el marco del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación), bajo el nombre de, LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y LA ACCESIBILIDAD A LAS RUTAS DE TRABAJO; El principal objetivo de este estudio es analizar la situación de las personas con discapacidad ocupadas en el mercado laboral y el desempeño de su trabajo desde la perspectiva de la movilidad geográfica. A través del análisis de un conjunto de indicadores se pretende conocer cuál es la repercusión que tiene en la ocupabilidad de las personas con discapacidad la accesibilidad en la movilidad geográfica necesaria para trabajar, y para el cumplimiento de este objetivo general se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Analizar cómo se realizan los recorridos desde casa al trabajo o viceversa, cuáles son las barreras y las dificultades que presentan, las habilidades que desarrollan para solucionarlas y qué actitudes adoptan las personas con discapacidad ante los desplazamientos.*

- *Identificar aquellas intervenciones en ciudades que promueven rutas accesibles y permiten diseñar cadenas de accesibilidad desde el Diseño para Todos en el ámbito de la movilidad en el empleo.*
- *El objetivo final de este estudio es reflexionar sobre la influencia que puede tener en el empleo de las personas con discapacidad el trabajo móvil y la movilidad geográfica. Por tanto, se tratará de identificar la repercusión de la accesibilidad en las oportunidades de promoción y mejora en el empleo de las personas con discapacidad.*

Este trabajo concluye principalmente de la siguiente manera; el nivel de accesibilidad al trabajo supone un elemento a tener muy en cuenta por la persona que ha decidido incorporarse a laborar. Sin embargo, en el caso de que el entorno sea correcto es un impulso para estas personas, que ven facilitado su acceso al trabajo. Es por ello, que dentro de las políticas de fomento de la incorporación de las personas con discapacidad hay que contemplar, con la importancia que le corresponde, la mejora de los niveles de accesibilidad de los entornos laborales.

La aportación más influyente de este trabajo al tema de estudio, es que pone a consideración un nuevo elemento que puede incidir en la gestión del talento humano, el cual es la movilidad de las personas con discapacidad tanto al ingreso como también en su área de trabajo. El desempeño laboral puede estar directamente relacionado con los problemas de acceso a las rutas de trabajo, repercutiendo en sus actividades laborables diarias y en las limitaciones de acceso a la formación y/o capacitación requerida para generar personas más empleables.

Se tiene conocimiento de la investigación realizada en el año 2010, por Egido Gálvez, cuyo nombre es, LA INCLUSIÓN SOCIAL Y LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD, en dicha investigación se estipula los siguientes objetivos a cumplir; Analizar las estrategias y políticas existentes para la integración socioeconómica de las personas con discapacidad y, a partir de allí, desarrollar un modelo que promueva la vinculación entre los distintos

actores públicos y privados (Nacionales, Provinciales y Regionales), que contribuya a mejorar los niveles de vida de este colectivo de personas, y como objetivos específicos tenemos:

- a) *Relevar la normativa existente sobre la temática en el ámbito Internacional, Nacional, Provincial y Regional.*
- b) *Relevar las experiencias existentes enfocando la problemática desde los siguientes ámbitos: Inserción individual al mundo del trabajo, el desarrollo de micro emprendimientos, el fomento del asociativismo y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de Comunicación e información.*
- c) *Desarrollar un modelo que facilite la implementación y gestión de políticas públicas orientadas a promover la integración socioeconómica de las personas con discapacidad en el ámbito local dado que el mismo es su espacio obligado de referencia.*

Egido Galvez concluye; de las experiencias de empleo con apoyo desarrolladas hasta el momento y la reciente regulación legal de esta modalidad de trabajo, es previsible que en un futuro próximo se produzca un claro aumento de la demanda de este tipo de profesionales. En un momento como el actual, la necesidad de contar en el futuro con profesionales bien preparados para diseñar y desarrollar programas de empleo con apoyo debería ser considerada dentro de los perfiles formativos, es previsible que exista una demanda creciente de estos profesionales en los próximos años.

El diseño de perfiles exclusivos para personas con discapacidad es una aportación importante de este caso investigativo, es evidente la dificultad que conlleva realizar generalizaciones, puede considerarse que el desarrollo de programas para el empleo y el acceso puede ser una vía adecuada para facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad, ya que se debe considerar que las discapacidades no son todas las mismas, con el fin de adecuar cada discapacidad al cargo o puesto pertinente, y que este se vea reflejado en el proceso de Gestión del Talento Humano que se aplica al momento de contratar a una persona con discapacidad.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Antes de analizar la situación del tema a investigar, es importante conocer la legislación que la rige. Se presenta una recopilación de la normativa legal ecuatoriana en el ámbito laboral de las personas con discapacidad.

2.2.1.- Constitución De La República Del Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador (2011). Uno de los deberes del Estado ecuatoriano es asegurarse por la igualdad de derechos de todas las personas de la sociedad, como se expresa en la Constitución vigente en el TÍTULO II, Artículo 11, literal 2 el cual expresa; “Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

El factor que permite la igualdad y/o equidad de todas las personas es la no discriminación en el trato que se brinda, mas allá de las leyes y normas que están vigentes en el país, es elevar la concientización social, ya que numerosas personas viven el estigma de la discriminación.

Por otra parte enfocándonos ya en el ámbito del tema de investigación en la Sección sexta de título Personas con discapacidad, en el Artículo 47 estipula “El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social”, en el literal 5, del mismo Artículo menciona que; “El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a

través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas”.

Este artículo da la pauta general para el tema investigativo, mencionando la igualdad que poseen todas las personas del territorio ecuatoriano, siendo uno de ellos la equidad en el sentido laboral que las personas tienen derecho y acceso en el país.

En el Capítulo Quinto; Derechos de participación así tenemos el literal 7, que a la letra dice: “Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativa, pluralista y democrática, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional”.

La Constitución de la República del Ecuador, la esencia que la caracteriza inculca sobre la igualdad de derechos, para todas las personas que habitan este territorio, no importa su estrato social, su nivel de educación, religión y discapacidad etc., cabe recalcar que todos los seres humanos son iguales, con lo citado anteriormente se reitera el acceso al empleo, independientemente de los factores nombrados anteriormente, con ello el estado central juntamente con los organismos competentes han realizado la labor de establecer lineamientos para el correcto funcionamiento o cumplimiento de los parámetros establecidos en la constitución.

2.2.2.- Plan Nacional Del Buen Vivir

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir (2013–2017) en el Artículo 7, el cual es OBJETIVOS NACIONALES PARA EL BUEN VIVIR, en el Objetivo 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad estipula lo siguiente:

“De acuerdo al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), del total de la población del Ecuador, el 13,2 % son personas con algún tipo de discapacidad, lo cual significa que más de 1,6 millones de habitantes requieren de protección especial. Por esta razón, se implementan políticas para un “Ecuador sin

Barreras”, que supera las limitaciones arquitectónicas en las ciudades y ofrece ayudas técnicas, medicamentos, unidades de rehabilitación especializadas y facilidades para la inserción laboral de las personas discapacitadas que desean incorporarse al trabajo (CONADIS, 2009).

En este Plan también en la sección Metas se establece; en la meta 1.3.1 “Alcanzar el 40% en la tasa de ocupación plena en personas con discapacidad al 2013”.

La proyección de este Plan, es aumentar el número de personas con discapacidad empleadas, por lo cual con la investigación que se pretende se busca el mismo objetivo al igual que una mejor inserción laboral de las personas con discapacidad.

En la Política 6.6., Promover condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable; en la sección a “Sancionar los actos de discriminación y acoso laboral por concepto de género, etnia, edad, opción sexual, discapacidad, maternidad u otros motivos”.

La labor que se establezca a una persona con discapacidad deberá ser acorde a sus capacidades, cuidando su integridad en el desempeño de sus actividades; además establecer adecuaciones en el área de trabajo de tal forma que facilite el cumplimiento de sus responsabilidades.

En la política 10.3., Promover la participación política y electoral con equidad en los cargos de elección popular, de designación y en las instituciones públicas, en el inciso c, el cual establece: Diseñar medidas afirmativas para incrementar la presencia de hombres y mujeres indígenas, afroecuatorianos y montubios, así como de hombres y mujeres con discapacidad en el servicio público.

El Plan Nacional del Buen Vivir, recalca los lineamientos con los cuales está trabajando el gobierno central, es de suma importancia conocer los reglamentos acordes a nuestra investigación, para tener la idea de cómo se cuenta con el gobierno y sus políticas establecidas, por lo que se analiza el buen trabajo que está plasmado en este plan, por lo que establece parámetros con los cuales se

pretende realizar una mejor inserción laboral de las personas con discapacidad complementando a la Constitución del Ecuador.

2.2.3. Código Laboral

Según el Código Laboral (2012), en el TÍTULO VI (RÉGIMEN DE DESARROLLO), en el capítulo Sexto Trabajo y producción, Sección tercera Formas de trabajo y su retribución en el Artículo 330 se establece que: “Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad. El Estado y los empleadores implementarán servicios sociales y de ayuda especial para facilitar su actividad. Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición”.

Como se había presentado anteriormente en la normativa del país, lo de inserción laboral es un tema que es abarcado por toda normativa vigente sin ser este código la excepción, lo significativo es que la remuneración de estas personas no debe ser diferente, sino igual que el resto de empleados dependiendo obviamente del puesto que ocupe.

En el literal 33 del mismo código, expresa 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, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Desde este artículo se menciona que nace nuestro problema de investigación, ya que toda institución pública y/o privada debe acatar esta normativa, lo cual la indagación que se presenta es sumamente notable y sustentable mediante la acotación que nos hace este ítem, toda institución debe contar con personas

con discapacidad por lo tanto deben gestionar de una manera correcta su proceso de talento humano que es lo que se pretende corregir.

En el Capítulo IV, De las obligaciones del empleador y del trabajador en el literal 35 expresa lo siguiente: “Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país”. Las DISPOSICIONES TRANSITORIAS en la sección DECIMA-A, establece: “Las instituciones públicas y privadas, en un plazo no mayor a seis meses, deberán realizar las adecuaciones respectivas que garanticen a las personas con discapacidad, un ambiente de trabajo de productividad y permanencia”.

Este elemento de adecuaciones en los puestos de trabajo hace que sea un factor clave para el proceso de contratación de estas personas, la referencia es que por cada discapacidad tengamos la idea de cómo accede y se moviliza en su área de labor.

En este ámbito del código laboral, se cuenta con parámetros legales los cuales establecen un cierto número de personas con discapacidad laborando en todas las empresas, ya sean públicas o privadas, lo importante a recalcar es que establece lineamientos por los cuales se verifica la viabilidad de la investigación, ya que todas las empresas deben contar con personas de estas condiciones.

2.2.4. Ley Orgánica Del Servicio Público

En la Ley Orgánica del Servicio Público (2012), en el Capítulo II, EL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO, en el Art. 60 trata; De la supresión de puestos.- Para la supresión de puestos no se considerarán los puestos que ocupen las personas con discapacidad severa o quienes tengan a su cuidado y responsabilidad un hijo, cónyuge, conviviente en unión de hecho o progenitor con un grado severo de discapacidad,

debidamente certificado por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)

Algo importante que conlleva esta ley, es la no supresión de puestos ocupados por personas con discapacidad lo cual es una ayuda para los mismos, al igual que con la investigación ya que por ende se contara con personas con discapacidad laborando en este entorno.

En el Capítulo IV; DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, en el Art. 63; Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

No se disminuirá ni desestimaré bajo ningún concepto la capacidad productiva y el desempeño laboral de una persona con discapacidad o con enfermedad catastrófica a pretexto de los servicios sociales adecuados que se brinde a éstos para resolver y equiparar las condiciones desiguales que requieran para ejercer y desarrollar normalmente sus actividades laborales.

Nuevamente se encuentra el tema de la inclusión de las personas con discapacidad el cual lo abarcamos anteriormente en la normativa antes descrita, lo relevante de este aspecto es el termino desempeño laboral de estas personas, con el avance de esta indagación lo que se pretende es mejorar este factor que vendría siendo la variable dependiente del tema de estudio, si una persona con discapacidad está ubicada de acuerdo a su perfil laboral, su desempeño alcanza los niveles requeridos.

En el Art. 65; Del ingreso a un puesto público.- El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas

con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral.

Esta ley es de vital importancia conocerla por el tema a indagar, se establece normativas legales las cuales se deben aplicar en el ámbito público al que está dirigido la investigación propuesta, se manifiesta varias formas que van destinadas al mejoramiento de las Personas con Discapacidad en sus respectivos cargos, es trascendental el nivel de importancia que se otorga a la adecuación de las infraestructuras de las entidades del país, para facilitar el acceso y/o ingreso de las Personas con Discapacidad a sus lugares de trabajo.

2.2.5. Reglamento General A Ley Orgánica Del Servicio Público

De acuerdo al Reglamento General a Ley Orgánica del Servicio Público (2012), en el TÍTULO III; DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS, CAPÍTULO ÚNICO; DE LOS ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIÓN, en el Art. 118.- Atribuciones y responsabilidades adicionales de las UATH.- Las UATH a más de las atribuciones y responsabilidades establecidas en el artículo 52 de la LOSEP, tendrán las siguientes; en el literal d), establece Administrar e implementar las estrategias de atención, a las y los usuarios internos y externos, especialmente para aquellas personas con discapacidad.

El CAPÍTULO V, DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL; en el literal e, de Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelar la equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público.

En este reglamento, se observa que existen varios ítems, con los cuales se cuenta para tener un respaldo de lograr esta investigación propuesta, ya que se establece maneras con las cuales se debe relacionar diferentes situaciones que se pueda presentar, con referencia a las personas con discapacidad que

laboran en este ámbito, entre una de ellas la adecuada inserción laboral de las Personas con Discapacidad en el ámbito público y privado, el motivo principal que se pretende solucionar mediante esta investigación y/o con su respectiva propuesta.

2.2.6. Ley Orgánica De Discapacidades

Según la Ley Orgánica de discapacidades (2012), mediante el TÍTULO II titulado DE LAS COMPETENCIAS DE LOS MINISTERIOS DE ESTADO Y OTROS ORGANISMO PUBLICOS Y PRIVADOS EN RELACION CON LAS DISCAPACIDADES en la sección 5, Desarrollar programas para aquellas personas con discapacidad que no pueden de manera provisional o definitiva, ejercer una actividad laboral en condiciones habituales; para dicho efecto implementarán centros especiales de empleo.

En el Artículo 47.- Inclusión laboral.- La o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, procurando los principios de equidad de género y diversidad de discapacidades. El porcentaje de inclusión laboral deberá ser distribuido equitativamente en las provincias del país, cuando se trate de empleadores nacionales; y a los cantones, cuando se trate de empleadores provinciales.

Como ya se habló en la normativa anterior acerca de inserción, desempeño, adecuaciones, discriminación, condiciones de trabajo se vuelve hacer hincapié en esta ley, lo más puntual es que habla de los derechos que tienen las personas con discapacidad, por lo que se establece mantener y garantizar el empleo de estas personas, por medio de la accesibilidad al empleo, capacitaciones, entrenamiento etc. para ello se cuenta con estas especificaciones establecidas en esta ley de discapacidades.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

La Gestión del Talento Humano, ha pasado por varios enfoques con distintos puntos de vista:

El Talento Humano según Douglas McGregor (2007), se basa en la Teoría X y Teoría Y.

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. (p. 43).

La teoría Y, según McGregor (2007), tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo, considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. (p. 47).

Tabla 1: Supuestos Teoría X y Y

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<i>Las personas son perezosas e indolentes.</i>	<i>Las personas se esfuerzan y gustan de estar ocupadas.</i>
<i>Las personas rehúyen el trabajo.</i>	<i>El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</i>
<i>Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.</i>	<i>Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</i>
<i>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</i>	<i>Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse.</i>
<i>Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</i>	<i>Las personas son creativas y competentes.</i>

*Fuente: Douglas McGregor (2007)
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

La Teoría Z, según Ouchi, William (1981): afirma que las personas se comportan correctamente favoreciendo la confianza en los trabajadores, se espera que la gente produzca y por tanto los controles de la empresa no son muy exigentes. En este caso, el autocontrol es base, y el trabajador se acabará comportando tal cual se espera de él. La teoría se basa en que si tenemos confianza en una persona se tiende a comportar correctamente, si se tiene confianza en un trabajador tiende a rendir lo que se espera de él. Los principios fundamentales de la teoría son: la atención a las relaciones humanas, las relaciones sociales estrechas y la confianza.

Este enfoque es muy empírico por lo que estima como un activo al trabajador, por lo que no se concuerda con estas teorías expuestas, es necesario tomar en cuenta otros factores con los que se cubra en su totalidad a la Gestión del Talento humano que es la base de la investigación propuesta, no se debe concebir de tal maneras a las personas, al contrario observar los talentos que poseen cada individuo.

Otro enfoque del talento humano es el basado en competencias:

La definición de competencias aparece en los años 70, con su primer precursor David McClelland en la Universidad de Harvard, este término ha pasado por varios enfoques los cuales se cita a continuación:

Según Munch (2010), el enfoque conductista que proviene de la Universidad de Harvard y McClelland, definen a las competencias como características de la persona las cuales influye en un desempeño positivo en el puesto de trabajo. (p. 24).

Las competencias determinan las particularidades que posee un ser humano, y enfocarlo de una forma de adaptabilidad al cargo, se podrá ver reflejado en el desempeño que la persona realice posteriormente, ya que las actividades que van a ejecutar se ejercerá de una manera eficiente debido a las adecuadas competencias que el individuo posea.

Munch (2010), El funcionalista que se origina en Inglaterra y en el que las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuyo propósito es definir estándares que dan lugar a competencias ocupacionales nacionales siendo una de sus aportaciones más importantes el modelo británico de comportamiento ocupacional. (p.24).

Algo importante que rescatar en este enfoque es que pone a consideración algo vital para este modelo, la cual es definir estándares de competencias ocupacionales, con este concepto se creará una manera por la cual se realice una evaluación o seguimiento, ya que se tendrá un modelo cuya finalidad será saber las competencias idóneas que debe poseer la persona para ocupar el cargo.

Munch (2010), menciona que el enfoque constructivista tiene los orígenes en Francia, este hace referencia que las competencias se basan a las ocupaciones así como a las personas, al igual que objetivos y posibilidades de las mismas. (p. 24).

Lo destacable de este enfoque es la relación que da a conocer con las competencias, como es el caso ocupación – persona, lo que se debe considerar en la etapa de la construcción de perfiles incluyendo a la discapacidad y relacionándola con las actividades del puesto de trabajo.

Las competencias como se pone a consideración anteriormente, parten de varios enfoques los cuales se ven plasmados en las diferentes concepciones de los autores, algo que se puede redundar es que las competencias de las personas influyen en el desempeño que posteriormente asuman.

Por lo citado anteriormente el Modelo Gestión por Competencias, se ajusta al tema de investigación, una medida pertinente que se puede tomar dentro de la ejecución de la Gestión del Talento Humano para las personas con discapacidad, es establecer las competencias que las misma personas están en las condiciones de desarrollar por la incapacidad que poseen.

La importancia radica en la selección del personal ya que mediante este proceso se inicia la ejecución del modelo por competencias, por lo cual en esta fase, se empieza a generar este modelo, se debe tener claramente identificado

las competencias que se debe poseer para el puesto las cuales debe cumplir el talento humano que intente cubrir este cargo, de esta etapa empieza el grado de contacto que la persona asuma con la entidad.

Un pilar fundamental posteriormente es la manera de cómo medir el desempeño del talento humano, se lo podrá realizar mediante las descripciones de los puestos por competencias que se realizara en la fase anterior, en base a este modelo se puede ejecutar un seguimiento del desempeño de cada persona, bajo los parámetros que se establecen en la fase de selección.

Hay que destacar en este Modelo por Competencias, que por medio de las fases anteriores se puede tener una perspectiva más claro de planes, con los cuales se pretenda lograr el desarrollo del talento humano en base a las competencias que se determine en el cargo, o a la misión y visión que posea la entidad.

Con lo referido anteriormente se analiza que las competencias son un aspecto esencial a considerar para realizar la respectiva Gestión del Talento Humano, de este factor depende primordialmente el desempeño que el empleado obtenga en su respectivo lugar de trabajo, para una Persona con Discapacidad realizar este proceso cumpliendo en alto grado la Gestión por Competencias (tomando en cuenta conocimientos, destrezas o habilidades, aptitudes o capacidades) tendrá gran repercusión para que la persona desempeñe el conjunto de actividades de una manera competente y más aún si se considera la discapacidad que la persona posee, además influye el lugar de trabajo donde desarrolle las funciones con el fin de que la movilidad no sea problema de acuerdo a la Discapacidad de la persona.

Para el desarrollo de este trabajo investigativo, se ve viable trabajar con el Modelo de Gestión por Competencias ya que abarca gran cantidad de aspectos con los cuales se pretende aplicar en el presente informe.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.4.1- Administración

Jones y George (2010): La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. (p. 5).

2.4.2 Proceso Administrativo

Idalberto Chiavenato (2006): El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. (p. 7).

2.4.2.1. Planificar

Jones y George (2010): “Definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse. El resultado de una planificación es una estrategia: conglomerado de decisiones acerca de la metas que se deben perseguir en la organización, que actividades emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar esas metas”. (p. 9).

2.4.2.2. Organizar

Jones y George (2010): “Asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas. El resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su respectiva gráfica”. (p. 10).

2.4.2.3. Dirigir

Jones y George (2010): Orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales, en el pasado se identificaba esta función con Mandar y Supervisar (uso de poder y la aplicación de premios y/o sanciones en función del desempeño). Hoy en día toma como relevancia a la Motivación. (p.10).

2.4.2.4. Controlar

Jones y George (2010): Vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas. (p. 12).

2.4.3. Administración del Talento Humano

Idalberto Chiavenato (2002): La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (p. 4).

2.4.4. Gestión del Talento Humano

Idalberto Chiavenato (2002): Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (p. 5).

2.4.5. Competencia

Boaz (citado por Gutiérrez, 2010) argumenta a las competencias de un individuo basadas en conocimientos, habilidades y valores las cuales teniéndolas en un alto grado permiten un desempeño exitoso en los puestos de trabajo". (p. 3).

2.4.5.1. Características de las Competencias

Lourdes Much (2010), establece las características de las competencias:

- 1. Motivación: Los factores que la persona desea.*
- 2. Definición propia: Concepto que definen la imagen propia.*
- 3. Conocimiento. Conjunto de información de una persona.*
- 4. Habilidad. La aptitud propia de desempeñar tareas.*

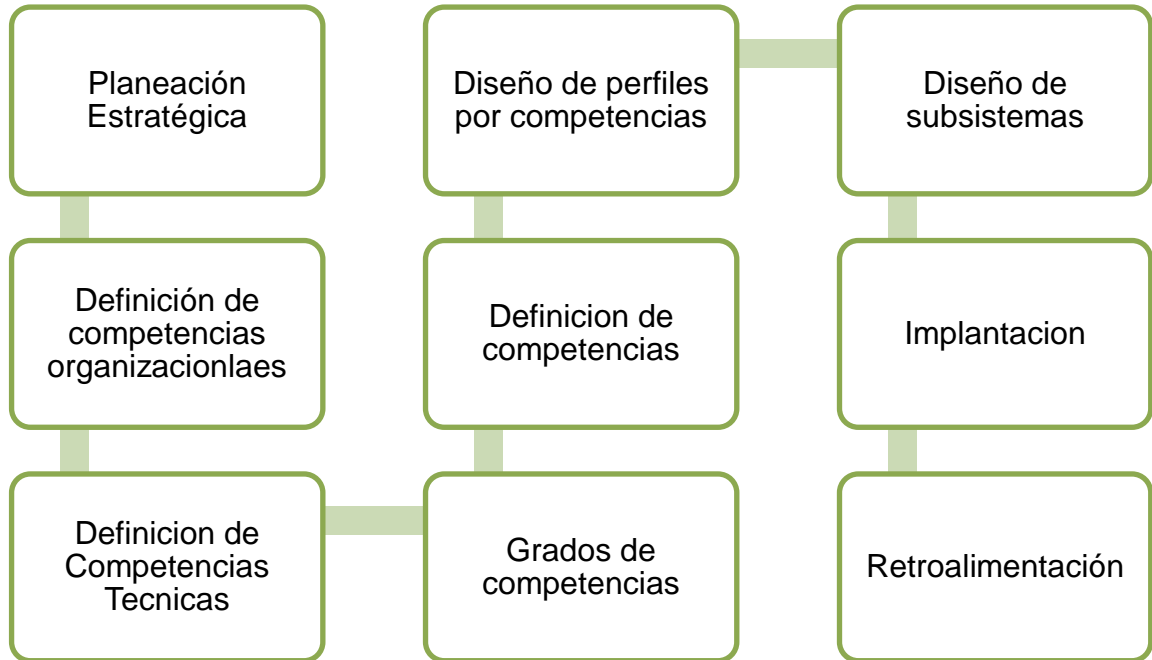
2.4.6. Gestión del Recurso Humano por Competencias

Palomo (2008): Menciona a los individuos como poseedores de competencias y talentos innatos, con esta técnica se pretende encaminar a las personas en conjunto a la consecución de objetivos institucionales, logrando al mismo tiempo obtener desempeños positivos por parte de los empleados. (p. 47).

2.4.7. Etapas de la Implementación de la Gestión por Competencias

Lourdes Much (2010) presenta las siguientes etapas que se presenta a continuación:

Tabla 2: Etapas de la Implementación de la Gestión por Competencias



Fuente: Much (2010)
Elaborado por: Geovanny Alarcón

2.4.8. Definición de las Competencias Organizacionales

Martha Alles (2009): Hace referencia a lo primordial dentro de una organización lo principal en la organización:

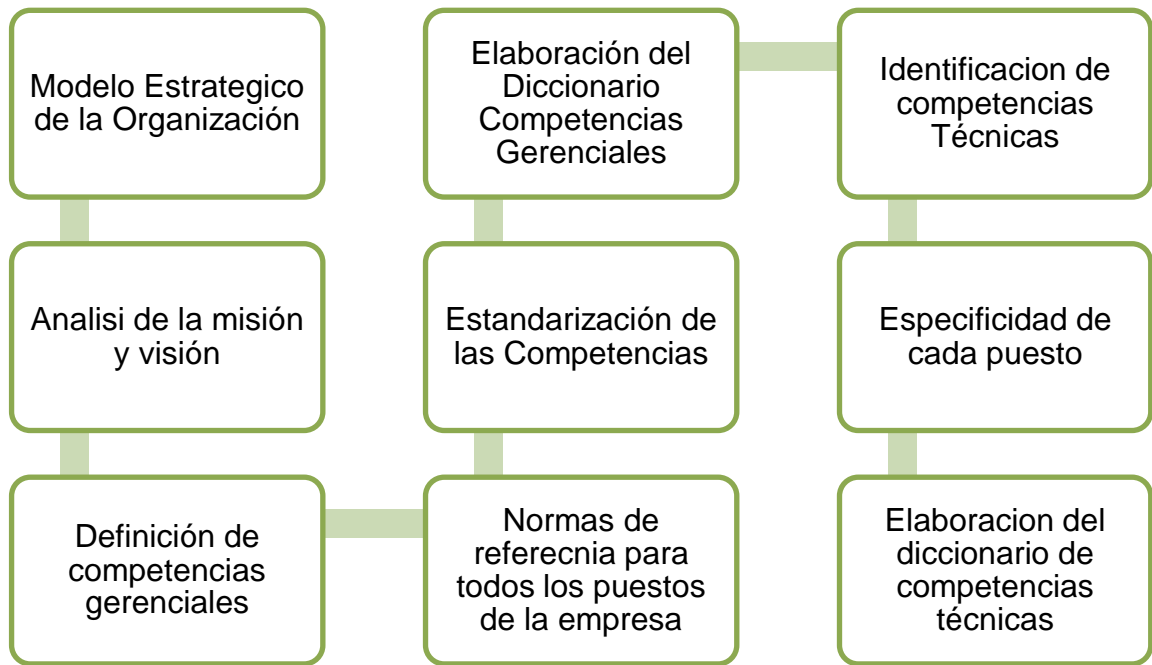
2.4.9. Definición de las Competencias Técnicas

Mastache (2009): define a la persona poseedora de competencias técnicas como aquel que domina conocimientos y destrezas para el desarrollo de una actividad de trabajo.

2.4.10. Proceso de identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas

A continuación se muestran las etapas para identificar las competencias organizacionales, como también las competencias técnicas:

Tabla 3: Proceso de identificación de Competencias



Fuente: Jiménez (2007)
Elaborado por: Geovanny Alarcón

2.4.11. Perfil Por Competencias

Según Cuenca (2010): Al perfilar puestos por competencias se determina las competencias técnicas que las personas deben asumir en el puesto de labores. (p. 21).

2.4.12. Estructura del Perfil de Competencias

Según Carrión (2007): El perfil por competencias parte desde las actividades esenciales que se realice en el puesto de trabajo, para relacionar con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas), y otros requisitos (identificación del puesto, misión del puesto, formación, experiencia.)

2.4.12.1. Proceso para la elaboración de Perfiles de puestos por competencias

Para Vértice (2008): El proceso parte desde los siguientes ítems:

- 1) Determinación de objetivos
- 2) Análisis diccionario de competencias organizaciones y técnicas

- 3) *Determinación de competencias*
- 4) *Levantamiento de información*
- 5) *Elaborar, visualizar y almacenar el perfil por competencias*

2.4.12.2. Método para la elaboración de Perfiles por Competencias

De acuerdo a Vetrice (2008): Con este método se puede conseguir perfilar competencias de acuerdo a un puesto laboral.

Modelando perfiles por competencias:

- *Descripción de actividades de cada puesto*
- *Identificación de actividades esenciales a través de la fórmula: $TOTAL = F + (CE * CM)$*
- *Identificación de competencias (conocimientos, habilidades, rasgos de la personalidad)*
- *Establecer la misión y otros requisitos del puesto*

2.4.13. Metodología del método Modelando Perfiles por Competencias

Según Vértice (2008) estipula el modelo que se presenta a continuación:

2.4.13.1.- Identificar las actividades esenciales del Puesto.- *Se determina las principales actividades efectuadas en el puesto de trabajo. Las actividades realizadas con frecuencias se identifican a través de la fórmula:*

$$TOTAL = F + (CE * CM)$$

Dónde:

F= Frecuencia

CE= Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

2.4.13.2.- Elaborar el Perfil de Competencias

2.4.13.2.1.- Identificar los conocimientos.- *Es la recopilación de información adquirida por el individuo durante el trascurso de su vida académica esto es educación universitaria y/o capacitación.*

2.4.13.2.2.- Identificar las destrezas genéricas.- Son el conjunto de habilidades del personal

2.4.13.2.3.- Identificar otras competencias.- Son rasgo de personalidad que el individuo posee, esto incluye la motivación y autoestima que el mismo posea.

2.4.13.2.4- Otros aspectos relevantes del perfil

a.- *Misión del Puesto:* Es la razón de ser de un puesto de labores.

b.- *Educación requerida:* Hace hincapié a la educación formal y capacitación solicitada en un puesto de labores.

c.- *Experiencia requerida:* Hace referencia a la experiencia solicitada previo a la ocupación de un puesto de labores.

2.4.14. Atracción del Personal

De acuerdo Gracia, Insa, & Monserrat (2007); es el conjunto de actividades enfocadas a llamar la atención de candidatos internos o externos con la finalidad de ocupar un puesto específico de labores. (p. 73)

2.4.15. Fuentes de Reclutamiento

Según Pérez (2009), son fuentes que canalizan la atracción de talentos a la organización basándose en habilidades, destrezas y conocimientos; ya sea por ausencia del mismo o la necesidad de mejorarlo.

2.4.16. Concurso de Méritos y Oposición

De acuerdo el Ministerio de Relaciones Laborales (2012): este proceso establece una convocatoria a las personas mayores de edad, dispuestas a desempeñar un puesto de trabajo las mismas que reúnan los requisitos que el perfil del puesto demande.

2.4.16.1. Mérito

Este proceso consiste en comprobar el grado de competencias que posee un candidato.

2.4.16.2. Oposición

En este proceso se examina las eventuales impugnaciones presentadas por terceras personas en base a las competencias que los candidatos presenten.

2.4.17. Proceso de Atracción del personal

De acuerdo Alles (2007); este proceso se relaciona en los siguientes pasos:

- *Necesidad de cubrir una vacante*
- *Solicitud de personal*
- *Revisión de la descripción del puesto*
- *Recolección de información del perfil*
- *Análisis sobre eventuales candidatos internos*
- *Decisión sobre realizar búsqueda interna o no*
- *Definición de fuentes de reclutamiento externas*

2.4.18. Selección por Competencias

Martha Alles (2007): menciona un proceso del cual se escoge a los candidatos con mayor posibilidad de adaptarse al puesto de trabajo de acuerdo a los conocimientos y habilidades requeridos por el perfil con el fin de satisfacer las necesidades de requerimientos de la organización.

2.4.18.1. Proceso de la selección por competencias

- *Recepción de candidaturas*
- *Primera revisión de antecedentes*
- *Entrevista*
- *Evaluaciones específicas y psicológicas*
- *Elaboración de informes sobre resultados*
- *Presentación de finalistas*
- *Selección de finalistas*

2.4.18.2. Técnicas de Selección por competencias

Vérice (2008), propone las técnicas presentadas a continuación:

2.4.18.2.1. Prueba de Conocimientos.- *Se valora el grado de conocimientos que posee la persona, adquiridos mediante el estudio o la práctica profesional.*

2.4.18.2.2. Pruebas Psicotécnicas.- Se mide al candidato en cuanto a aptitudes y/o actitudes al igual que la personalidad del mismo.

2.4.18.2.3. Pruebas Psicométricas.- Se evalúa rasgos y actitudes relacionadas netamente con la manera de realizar eficientemente las actividades en un puesto de labores.

2.4.19. Evaluación del Desempeño por Competencias

Jiménez (2007) argumenta a la evaluación del desempeño como:

“Un proceso de medición el cual busca cualificar las competencias de la persona, tomando como referencia el perfil del puesto por competencias.” (p. 101).

2.4.19.1. Indicadores de evaluación del desempeño

El Ministerio de Relaciones Laborales (2014) menciona los siguientes indicadores de medición:

2.4.19.2.1. Evaluación de las actividades esenciales del puesto.- Se evaluará el grado de nivel de cumplimiento de las actividades del puesto de labores.

2.4.19.2.2. Evaluación de los conocimientos en el puesto.- Se medirá los conocimientos que el individuo haya logrado en educación formal y/o capacitación.

2.4.19.2.3. Evaluación de las Competencias Técnicas del Puesto.- Se evalúa el conocimiento relacionado al puesto de labores.

2.4.19.2.4. Evaluación de Competencias Organizacionales.- Se mide las competencias que el personal debe poseer de acuerdo a la organización.

2.4.19.2.5. Evaluación del Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa.- Se evaluará a los individuos de acuerdo a la gestión tanto en equipo y en la manera de focalizar los conocimientos entre los miembros de la organización.

Desde esta concepción se puede analizar que los logros en base a las competencias que la persona posea, implica un mínimo de interés para alcanzar lo planeado, se condiciona al individuo a cambiar y/o mejorar su motivación para alcanzar niveles positivos de rendimiento en el lugar de

trabajo; la estimulación impulsa a realizar acciones de mejor manera ya sea el caso de las actividades laborales que la persona tenga que cumplir lo cual desencadena en un mejor desempeño por el individuo, queda en pie la posibilidad de que desarrolle de mejor manera sus funciones, con este fragmento concordamos en cierta parte, acotando que las personas si necesitan de un control o seguimiento al desempeño que desarrolle, esta es una manera de motivar al empleado pero con un cierto nivel de control por parte de directores.

2.4.19.2.6 Métodos de Evaluación del Desempeño por Competencias

2.4.19.2.6.1. Proceso de la evaluación del desempeño por competencias

Tabla 4: Proceso de Evaluación del Desempeño

Creación de comités de evaluación	Se encargarán de la programación, aprobación y evaluación del desempeño por competencias.
Elaboración del plan de desarrollo	Identifican, definen y se explican las competencias.
Elaboración del instrumento de medición	Elaboración del instrumento o serie de instrumentos para el proceso de evaluación.
Administración de las evaluaciones	Elaboración de los resultados de evaluación.
Retroalimentación	Evaluación de las actividades formativas recibidas.

Fuente: Urquijo y Bonilla (2008)
Elaborado por: Geovanny Alarcón

2.4.19.2.6.2. Evaluación de 360°

Este método de medición radica en recolectar información de cada empleado, la información recolectada puede ser procedente de superiores, pares y subordinados.

2.4.20. La Discapacidad

Según Chanataxi I. (2013): El término "Discapacidad" se refiere a deficiencias físicas, mentales o sensoriales, ya sea de naturaleza permanente o temporal.

2.4.21. Tipos de Discapacidad

Tabla 5: Tipos de Discapacidad

Discapacidad motriz	La discapacidad motriz se puede definir como una desventaja, resultante de una imposibilidad que limita o impide el desempeño motor de la persona afectada.
Discapacidad sensorial	La discapacidad sensorial corresponde a las personas con deficiencias visuales, auditiva que ocasionan dificultades de comunicación con su entorno lo que lleva a una desconexión del medio y poca participación en eventos sociales.
Discapacidad intelectual o mental	Se refiere a limitaciones sustanciales en el funcionamiento intelectual. Se caracteriza por un funcionamiento intelectual inferior a la media, que coexiste junto a limitaciones de habilidades de adaptación.

Fuente: Chanataxi I. (2013)
Elaborado por: Geovanny Alarcón

2.5. HIPÓTESIS. (Investigación cuantitativa)

IDEA A DEFENDER. (Investigación cualitativa)

La deficiente gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de las personas con discapacidad de las instituciones públicas de la provincia del Carchi.

2.6. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: *Gestión del Talento Humano.*

VARIABLE DEPENDIENTE: *Desempeño Laboral de personas con discapacidad.*

2.7. VOCABULARIO TÉCNICO

Actitud: *Según Alles (2011). Estado de ánimo que se expresa a través de un comportamiento. (p. 41).*

Atracción: *Alles (2011), conjunto de acciones para llamar la atención de candidatos para cubrir necesidades de personal en las organizaciones. (p.44).*

Competencia: *Martha Alles (2011), son rasgos de la personalidad de un individuo que al desempeñar actividades laborales producen un desempeño positivo. (p.45).*

Comportamiento: *Alles (2011), aquello que una persona hace o dice en una situación. (p.45).*

Conocimientos: *Según Alles (2011), la información adquirida de educación formal. (p.45).*

Competencia Laboral: *De acuerdo Alles (2011), es una habilidad innata o adquirida, compuesta por los conocimientos, destrezas y habilidades para desempeñar un cargo. (p.45).*

Currículo Vitae.- *Alonso (2010), es un resumen que contiene datos profesionales, académicos personales de una persona a lo largo de su vida y*

resulta ser el primer contacto importante que se va a establecer entre el candidato y el empleador.

Desempeño.- Alles (2011), concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo. (p. 123).

Detección de necesidades de Adiestramiento.- Tovar, Carlos (2010). Es un proceso mediante el cual se establece los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento.

Descripción de Cargo.- Lugo, Solanny (2010). Consiste en las responsabilidades que tiene una persona una vez ocupe el cargo para el que fue contratado.

Entrenamiento.- Patiño, Yelena (2010). Prepara a corto plazo al personal de la empresa para que este se ejecute el cargo correspondiente.

Empowerment.- Chiavenato (2002), significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

Fuente de Reclutamiento.- Alonso, Mariela (2010). Son los canales a través de los cuales las empresas pueden identificar y ubicar a candidatos potenciales para ocupante una vacante; externo o interno dependiendo la política que tenga la organización para este proceso.

Gestión.- Efectuar acciones para el logro de objetivos. (Chiavenato, I., 2002)

Habilidad: Alles (2011), la capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Modelo de Competencia.- Marques, Francelys (2010). Busca identificar las características o competencias que permitan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado.

Reclutamiento.- Rivas, Diana (2010). Proceso mediante el cual se atrae personas hombres o mujeres, para ocupar un puesto de trabajo vacante dentro de una organización.

Requisición de Personal.- Malave, Gabriel (2010). Es un documento o formulario que es diseñado con la intención de que un departamento en específico solicite que se le cubra la plaza vacante que se encuentra en el mismo.

Salario.- Marques, Francelys (2010). Es el pago que recibe el empleado en un periodo diario por parte de su patrono, correspondiente a la prestación de un servicio.

Selección.- Placencio, Yordalys (2010). Es una estrategia compuesta por método con un proceso específicamente diseñado para ocupar una vacante dentro de una organización.

Talento.- Alles (2011), destaca las habilidades de un individuo como lo es; destrezas, conocimientos, experiencias, actitud y/o aptitud.

Ventaja Competitiva.- Chiavenato (2002), es la forma en que una empresa y sector se diferencia de los demás, utilizando estrategias que le permitan posicionarse en un nicho de mercado determinado.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

En la presente investigación se aplicó un modelo cuali-cuantitativa.

3.1.2. Cualitativa.-

De acuerdo con Taylor y Bogdan (2008), consideran la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. (p. 20).

Este tipo de investigación, en el tema propuesto va acorde a las técnicas que se ha realizado como son la encuesta y la entrevista, por lo mismo se indago la conducta por medio de la cultura laboral y/o las relaciones laborales que llevan los empleados en las instituciones públicas, involucrando el desempeño laboral de las personas con discapacidad.

3.1.3. Cuantitativa.-

Según Pita Fernández, S. (2009), afirma “La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.” (p.57).

En la indagación propuesta se utilizó este tipo de investigación, por lo que se comparó datos con el fin de justificar y validar la idea a defender por medio del análisis que se realizó para justificar el objeto de la investigación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1. Exploratoria.-

De acuerdo con Pita Fernández, S. (2009), los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que únicamente hay guías no

investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (p.101).

Se consideró este tipo de investigación ya que el tema propuesto no ha sido apreciado por otros investigadores en el ámbito de efectuarla, si no que se ha tratado superficialmente en indagaciones parecidas que relacionan al tema.

3.2.2. Descriptiva.-

Según Pita Fernández, S. (2009), “Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada uno de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés” (p.107).

Se tomó en cuenta esta pauta, ya que se trata de describir de manera adecuada y específica las variables con las que se trabaja para el desarrollo de la investigación, con el fin de describir la idea a defender o el fenómeno que causa el problema descrito.

3.2.3. Explicativa.-

Según Pita, Fernández (2009), “esta investigación va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de establecimientos de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas.” (p.113).

Como el concepto lo estipula el objetivo fue indagar las causas que provoca la idea a defender, explicando que motivos son los que repercuten sobre el problema que se establece en la presente investigación.

3.2.4. Bibliográfica.-

Según Pita Fernández, S. (2009), “La investigación bibliográfica es una secuencia lógica de actividades conducentes a la obtención de información necesaria para generar más conocimiento a partir de uso apropiado y creativo de dicha información.” (p.93).

Este tipo de investigación se aplica en el presente documento, por lo que se recurre a la obtención de información o conocimiento basándose en el uso de fuentes bibliográficas como por ejemplo libros o documentos existentes que apoyen al desarrollo del tema propuesto.

3.2.5. Campo.-

El autor Ezequiel Ander (2010), define el trabajo de campo implica la relación directa del investigador con las fuentes de información no documentales. (p.37).

Se utilizó mediante el contacto que se tiene investigando, ya que las técnicas que se realiza es la entrevista y la encuesta, técnicas netamente de relación directa con los implicados, con el fin de recolectar información de la indagación estipulada.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1.- Población.-

De acuerdo con Alberto R. Ramírez (2009), la población constituye el conjunto de elementos que forma parte del grupo de estudio, por tanto, se refiere a todos los elementos que en forma individual podrían ser cobijados en la investigación. (p.55).

Mediante lo estipulado en el concepto de población, en la investigación se inicia estableciendo cuál va a ser la población que se va analizar, de esto se concreta el número de empleados y trabajadores que laboran en el ámbito público.

3.3.2.- La muestra.-

Según con Alberto R. Ramírez (2009), “La muestra, consiste en un grupo reducido de elementos de dicha población, al cual se le evalúan características –aunque no siempre-, con el propósito de inferir tales características a la población.” (p.55).

La muestra es de gran ayuda en este caso ya que permite identificar un número pequeño de personas a investigar, lo cual es pertinente ya que facilito la investigación y al mismo tiempo recursos.

Muestra de empleados y trabajadores públicos

$$n = \frac{Nz^2s^2}{(N - 1)e^2 + z^2s^2}$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra o el número de unidades a investigar.
- N = Población Total.
- z = Nivel de confianza de la investigación.
- s = Varianza.
- e = Límite aceptable de error muestral varía entre 0.01 y 0.09.

A partir de datos proporcionados por el Departamento Jurídico de la Gobernación del Carchi (2013) se puede concretar el número de empleados y trabajadores públicos existentes en la provincia, según estos datos podemos establecer un número de 4604 personas trabajando en este ámbito, en toda la provincia del Carchi, se estima un nivel de confianza del 95%, una varianza del 0.05 y un error muestral de 0.05.

Calculo.

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(N)}{(N - 1)(0.05)^2 + 1.96^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(4259.52)}{(12.0504)}$$

$$n = 353.47 \approx 353$$

En la investigación es necesario realizar 353 encuestas.

Una vez calculada la muestra se determina la necesidad de un muestreo estratificado debido a la diferencia del número de empleados públicos en cada cantón de la provincia del Carchi.

La Provincia cuenta con 6 cantones (Tulcán, Huaca, Montufar, Bolívar, Espejo, Mira), de las cuales se necesita una distribución porcentual para realizar la investigación por la diferencia del número de empleados públicos.

Tabla 6: Distribución Porcentual

Cantón	Población	%	Personas Investigadas		
			Con Discapacidad	Sin Discapacidad	Total
Tulcán	3379	72%	84	170	254
Huaca	243	5%	5	12	17
Bolívar	235	5%	6	11	17
Espejo	262	6%	8	13	21
Mira	167	4%	4	10	14
Montufar	318	8%	12	18	30
TOTAL			119	234	353

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Para la aplicación de la entrevista se ve conveniente realizarla con los Directores de las instituciones que cuenten con personas con discapacidad laborando en este entorno, con estas especificaciones son 36 entrevistas aplicadas en la provincia.

3.4.- Operacionalización de Variables

Para la operacionalización de las variables se tomó en cuenta:

Variable independiente: La Gestión del Talento Humano.

Variable dependiente: Desempeño Laboral de personas con discapacidad.

Mediante el desglose de estas variables, se identificó cuáles son las pautas más importantes para la elaboración de los instrumentos y su aplicación.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Idea a Defender	Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnica	Fuente	
La inadecuada Gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral de las personas con discapacidad de las instituciones públicas de la provincia del Carchi	V.D. Gestión del Talento Humano	Proceso por el cual se establece lineamientos para planificar, dirigir, organizar y evaluar al Talento humano.	Planeación de personal	Diagnostico	Diagnósticos sobre los requerimientos de personal.	Entrevista	Directores	
					Frecuencia y Finalidad de diagnósticos de requerimiento de personal	Entrevista	Directores	
					Diseño de los perfiles por Competencias	Entrevista / Encuesta	Directores / Servidores Públicos	
			Aplicación de personas	Diseño de puestos	Diseño de puestos por competencias	Entrevista	Directores	
					Descripción de Puestos	Desarrollo conocimientos y habilidades	Encuesta	Directores
						Funciones y responsabilidades	Encuesta	Servidores Públicos
						Cargas de Trabajo	Encuesta	Servidores Públicos
			Admisión de Personas	Reclutamiento	Mecanismos internos y/o externo de selección	Entrevista	Directores	
					Selección	Proceso de Selección	Encuesta / Entrevista	Directores / Servidores Públicos
						Inducción	Procesos de inducción	Entrevista / Encuesta

			<i>Compensación de las personas</i>	<i>Remuneración</i>	<i>Condiciones y ajustes salariales</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Servidores Públicos</i>	
						<i>Valoración del puesto</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Servidores Públicos</i>
					<i>Beneficios</i>	<i>Plan de incentivos</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Servidores Públicos</i>
			<i>Desarrollo de personas</i>	<i>Entrenamiento</i>	<i>Planes y frecuencias de Entrenamientos</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Servidores Públicos</i>	
					<i>Capacitación</i>	<i>Plan institucional de formación y Capacitación</i>	<i>Entrevista / Encuesta</i>	<i>Directores / Servidores Públicos</i>
						<i>Temática de capacitación</i>	<i>Entrevista / Encuesta</i>	<i>Directores / Servidores Públicos</i>
			<i>Mantenimiento de personas</i>	<i>Desarrollo de Personas</i>	<i>Plan de carrera</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Servidores Públicos</i>	
						<i>Relaciones entre empleados</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Servidores Públicos</i>
					<i>Relaciones con los empleados</i>	<i>Programas de relaciones entre empleados</i>	<i>Entrevista / Encuesta</i>	<i>Directores / Servidores Públicos</i>
						<i>Higiene de Trabajo</i>	<i>Condiciones ambientales del área de trabajo</i>	<i>Encuesta</i>
					<i>Seguridad en el trabajo</i>	<i>Entorno del área de trabajo</i>	<i>Encuesta</i>	<i>Servidores Públicos</i>

<p>La inadecuada Gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral de las personas con discapacidad de las instituciones públicas de la provincia del Carchi</p>	<p>V.I. Desempeño Laboral</p>	<p><i>Es el conjunto de acciones laborales que la persona emplea para el cumplimiento de sus funciones.</i></p>	<p>EVALUACIÓN DE PERSONAS</p>	<p><i>Evaluación de desempeño</i></p>	<p><i>Se dan a conocer los resultados de evaluación</i></p> <p><i>Los resultados de evaluación son utilizados como insumos de programas de desarrollo</i></p>	<p><i>Encuesta</i></p> <p><i>Entrevista</i></p> <p><i>Encuesta</i></p> <p><i>Entrevista</i></p>	<p><i>Servidores Públicos</i></p> <p><i>Directores</i></p> <p><i>Servidores Públicos</i></p> <p><i>Directores</i></p>
				<p><i>Motivación</i></p>	<p><i>El trabajo que desarrolla es de agrado</i></p>	<p><i>Encuesta</i></p> <p><i>Entrevista</i></p>	<p><i>Servidores Públicos</i></p> <p><i>Directores</i></p>
				<p><i>Discapacidad</i></p>	<p><i>Facilidad de accesibilidad al ingresar a su puesto de trabajo</i></p> <p><i>Se han implementado adecuaciones en los espacios de trabajo</i></p>	<p><i>Encuesta</i></p> <p><i>Entrevista</i></p>	<p><i>Servidores Públicos</i></p> <p><i>Directores</i></p>

Elaborado por: Geovanny Alarcón

3.5.- Plan recolección de la Información.

El objetivo de este plan es proporcionar una guía con la cual se efectuó la investigación de campo, bajo los parámetros que se establece, analizando la relación que tiene la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de las personas con discapacidad.

La unidad de análisis como se estableció anteriormente en la población, son los empleados y trabajadores del sector público que laboran en este ámbito, las cuales se encuentran en toda la Provincia del Carchi y sus cantones (Tulcán, Huaca, Montufar, Bolívar, Espejo, Mira).

Para la recolección de la información debemos tener en cuenta básicamente tres aspectos:

En la investigación se recolecto la información a través de una encuesta estructurada, dirigida a los empleados públicos con discapacidad y sin discapacidad y entrevistas semi estructuradas dirigidas a los directores de las instituciones públicas.

Para la recolección de datos la realizo el autor, para en lo posible obtener las respuestas completas y honestas, al mismo tiempo evitando posibles confusiones con la aplicación de los instrumentos.

Los datos se recolectaron durante un rango de tiempo, que es desde el mes de febrero del 2012 hasta el mes de abril del 2013.

Los datos serán recolectados en las entidades públicas existentes en la Provincia del Carchi y por ende en los cantones que posee, de igual manera la recolección de información irá ligada a la metodología de desarrollo de la investigación.

3.6.- Plan de procesamiento y Análisis de la Información

El análisis se lo realizó mediante la división tanto de encuestas como de entrevistas respectivamente.

La información que se obtuvo en la presente investigación y su correspondiente análisis se la realizará mediante:

- *Recolección de información bibliográfica; en esta se indago con la finalidad de conocer como tabular los datos y realizar el respectivo análisis.*
- *Tabulación de datos obtenidos de la aplicación de la encuesta; mediante el programa IBM SPSS Statistics 19.*
- *Procesamiento de la información obtenida de la aplicación de la entrevista semi estructurada; mediante un resumen con lo más importante de las respuestas obtenidas en cada pregunta.*
- *Procesamiento de la información mediante gráficos estadísticos; esto se utilizó con la encuesta aplicada.*
- *Establecimiento de conclusiones y recomendaciones; luego de haber realizada la tabulación de datos podemos concluir o validar la idea a defender.*

3.7.- Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

Entre los principales métodos, técnicas e instrumentos que se utilizó en la investigación son los que se desarrollan posteriormente.

Los métodos que se va a manejar son:

3.7.1. Método inductivo - deductivo

De acuerdo con César A. Bernal (2010), “este es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en un sentido contrario (va de los particular a lo general).” (p.56).

Este método se basa en la investigación ya que por medio de diferentes recursos teóricos, se generaron explicaciones del porqué de la indagación, y da

énfasis en la decisión que se debe tomar con base al alcance del tema propuesto.

3.7.2. Método Hipotético – Deductivo

Según César A. Bernal (2010), “El método consiste en un procedimiento que parte en unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.” (p.56).

Es considerado este método ya que mediante la investigación se pretende validar la idea a defender, mediante la hipótesis que se estableció (La deficiente Gestión del Talento Humano incide en el desempeño laboral de las personas con discapacidad) se genera diferentes expectativas con el fin confirmar la validez de la hipótesis establecida.

3.7.3. Método sintético

De acuerdo con César A. Bernal (2010), el método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (p.56).

Como ya se desarrolló, para el completo estudio del tema propuesto se realizó diferentes actividades para integrar todos los componentes de las variables, ya que el ámbito y alcance de las variables que se maneja son muy extensos; para su adecuado estudio se asumió en recopilar la información e integrarla para abarcar toda la variable.

Las técnicas que se va a utilizar para la recolección de información en esta investigación son dos, la entrevista y la encuesta.

- *Entrevista*

Según César A. Bernal (2010), “La entrevista es un tipo de interacción verbal que, a diferencia de la conversación espontánea, suele tener un objetivo predeterminado que consiste en obtener información sobre hechos.”

En este caso se ve pertinente realizar la técnica de la entrevista, principalmente para aplicarla a los directores de cada entidad pública, con la finalidad de realizar una indagación amplia y confiable.

- Encuesta

De acuerdo con César A. Bernal (2010), “La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.” (p.67).

Esta es considerada para la recolección de información, netamente para aplicarla a las personas con discapacidad que laboran en el ámbito de las entidades públicas.

3.8.2. Análisis e Interpretación de datos.

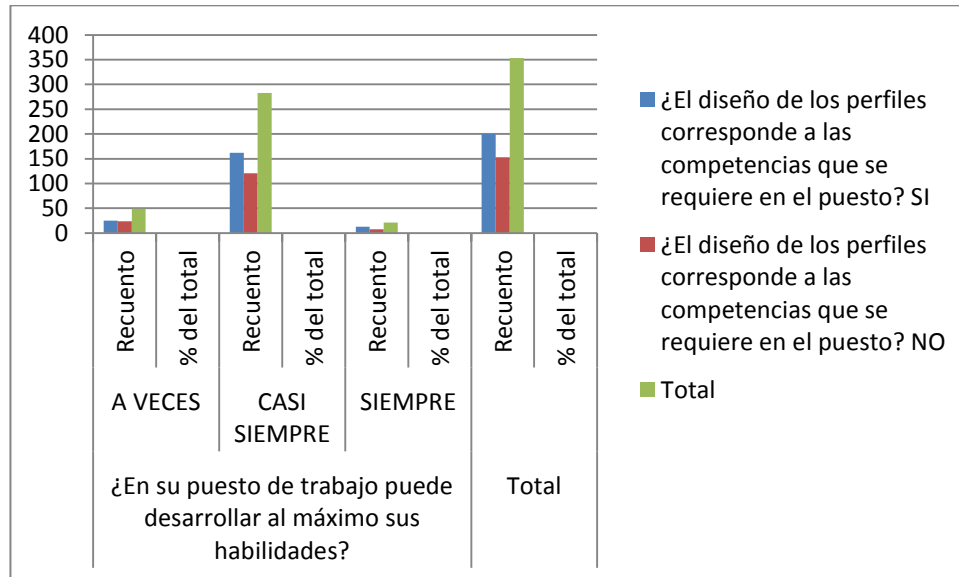
Tabla 7: Desarrollo de habilidades - Diseño de los perfiles por competencias

			<i>¿El diseño de los perfiles corresponde a las competencias que se requiere en el puesto?</i>		<i>Total</i>
			<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?</i>	<i>A VECES</i>	<i>Recuento</i>	25	24	49
		<i>% del total</i>	7.1%	6.8%	13.9%
	<i>CASI SIEMPRE</i>	<i>Recuento</i>	162	121	283
		<i>% del total</i>	45.9%	34.3%	80.2%
	<i>SIEMPRE</i>	<i>Recuento</i>	13	8	21
		<i>% del total</i>	3.7%	2.3%	5.9%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	200	153	353
		<i>% del total</i>	56.7%	43.3%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 1: Desarrollo de habilidades - Diseño de los perfiles por competencias



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

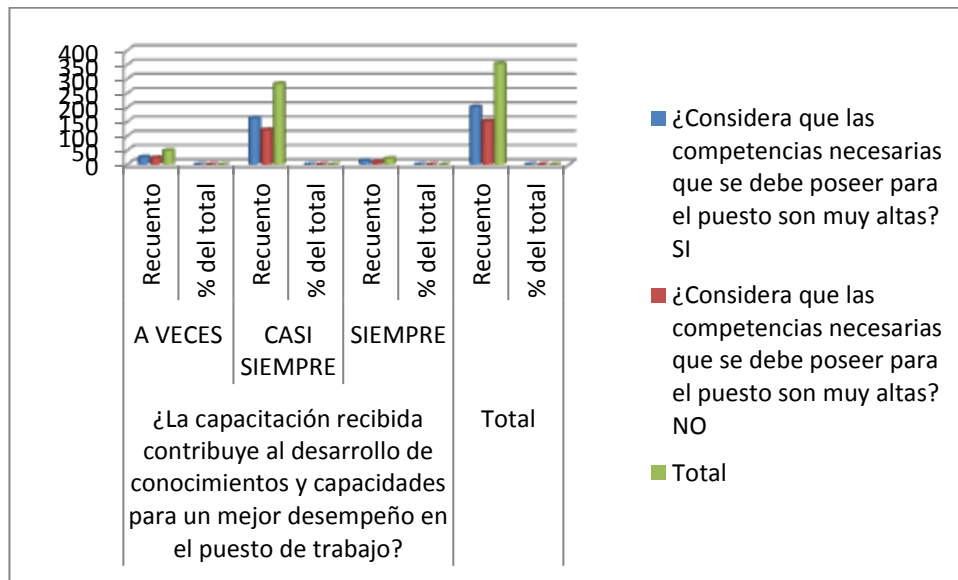
Un aspecto que norma el desempeño laboral que el empleado tenga desde el inicio del proceso de la gestión del talento humano, es que el mismo este ubicado en el puesto correcto según las capacidades, habilidades y competencias que el mismo posea, se puede observar que empleados ubicados con las competencias correctas en el puesto laboral pueden seguir desarrollándolas mediante el trascurso de su permanencia en el cargo desempeñado. Se puede analizar que cuando no se aplica los perfiles por competencias en el proceso de contratación el desarrollo de habilidades es negativo o casi nulo.

Tabla 8: Capacitación recibida - Competencias necesarias

			¿Considera que las competencias necesarias que se debe poseer para el puesto son muy altas?		Total
			SI	NO	
¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?	A VECES	Recuento	26	23	49
		% del total	7.4%	6.5%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	162	121	283
		% del total	45.9%	34.3%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	13	8	21
		% del total	3.7%	2.3%	5.9%
Total		Recuento	201	152	353
		% del total	56.9%	43.1%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 2: Capacitación recibida - Competencias necesarias



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Una temática de capacitación vinculada para el aporte del desarrollo de conocimientos mejorara indiscutiblemente el desempeño de la persona, más aun cuando las competencias que tiene el puesto de trabajo son consideradas

en un alto grado de dificultad, esto mejorara tanto el desempeño como contribuirá al aporte de mejorar las competencias que la persona posee. Las capacitaciones son un gran aporte para el desarrollo de competencias del empleado este aspecto contribuye aceptablemente a mejorar las capacidades del mismo.

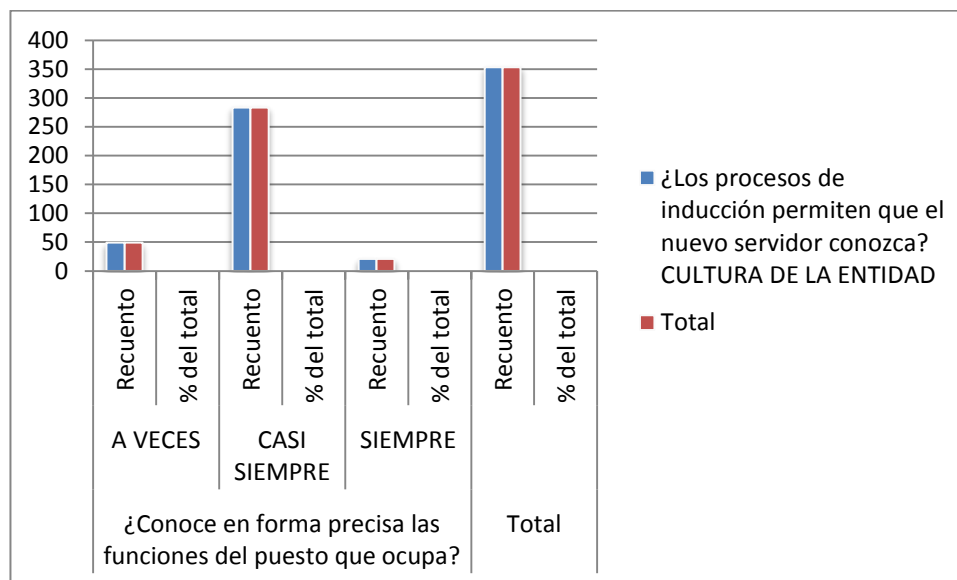
Tabla 9: Funciones del puesto - Procesos de inducción

			¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca? CULTURA DE LA ENTIDAD	Total
¿Conoce en forma precisa las funciones del puesto que ocupa?	A VECES	Recuento	49	49
		% del total	13.9%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	283	283
		% del total	80.2%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	21	21
		% del total	5.9%	5.9%
Total		Recuento	353	353
		% del total	100.0%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 3: Funciones del puesto - Procesos de inducción



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Es importante el proceso de inducción ya que es el primer contacto directo que tiene la institución con el empleado, este debería aplicarse de tal manera que ponga al empleado en la capacidad de conocer tanto aspectos de la entidad como también del puesto de trabajo, lo cual estará reflejado en el desempeño positivo que posteriormente desarrolle el empleado en función de su puesto laboral.

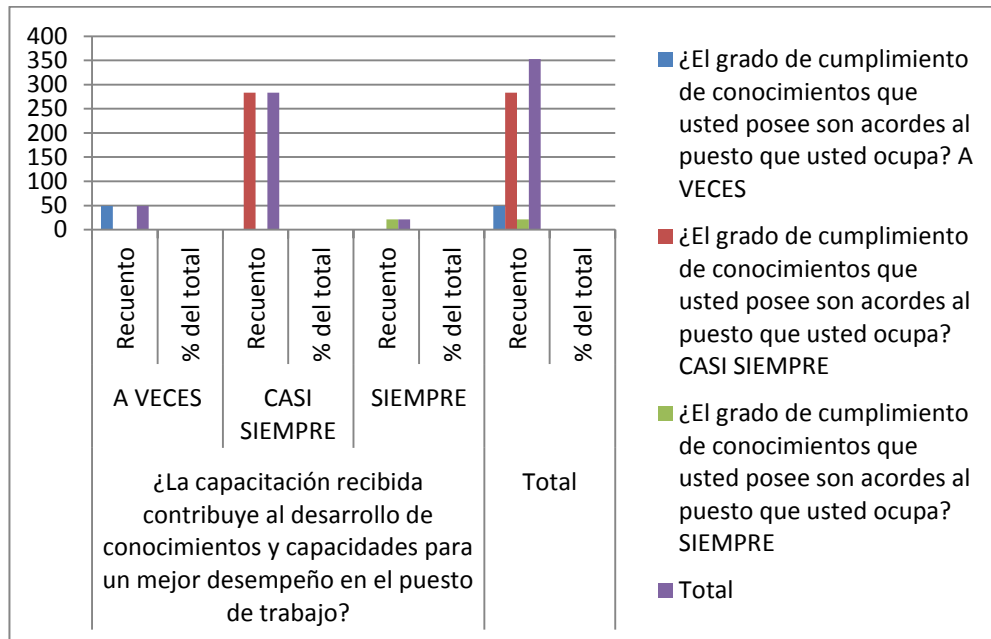
Tabla 10: Desarrollo de conocimientos y capacidades - Grado de conocimientos

			¿El grado de cumplimiento de conocimientos que usted posee son acordes al puesto que usted ocupa?			Total
			A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?	A VECES	Recuento	49	0	0	49
		% del total	13.9%	.0%	.0%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	0	283	0	283
		% del total	.0%	80.2%	.0%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	0	0	21	21
		% del total	.0%	.0%	5.9%	5.9%
Total		Recuento	49	283	21	353
		% del total	13.9%	80.2%	5.9%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 4: Desarrollo de conocimientos y capacidades - Grado de conocimientos



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

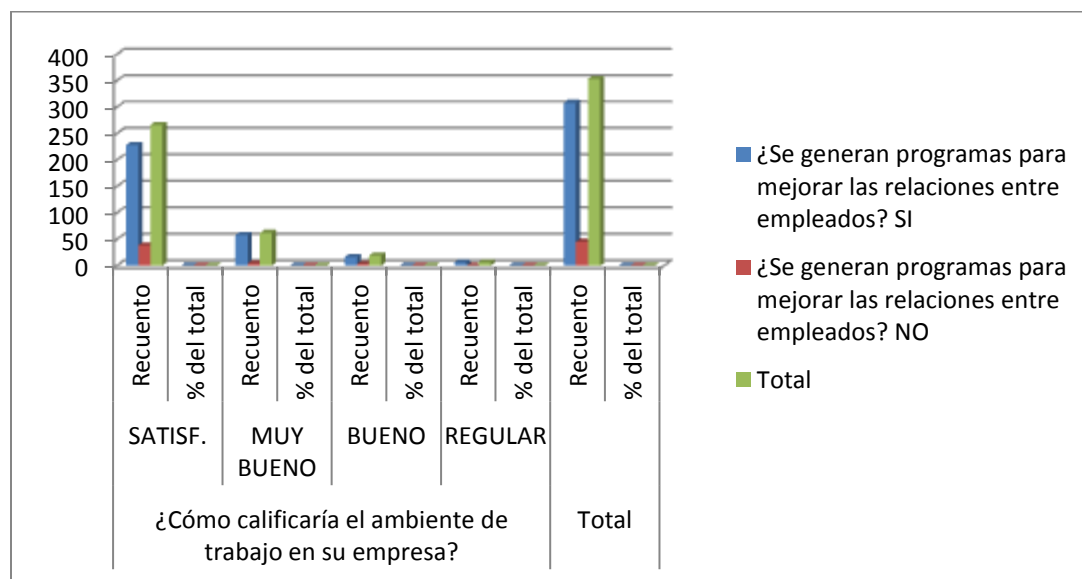
Quando se realiza una selección adecuada basada por competencias laborales, nos garantiza que el empleado tenga las habilidades y conocimientos que el puesto requiera, esto es de gran ayuda al momento de ejercer sus funciones y/o actividades del puesto de trabajo. La capacitación que se proporcione es un argumento convincente para mejorar los conocimientos que poseen las personas, por lo que el desempeño laboral de las mismas será afectado de una manera positiva.

Tabla 11: Ambiente de trabajo - Programas para mejorar las relaciones entre empleados

			¿Se generan programas para mejorar las relaciones entre empleados?		Total
			SI	NO	
¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su empresa?	SATISFACTORIO	Recuento	228	38	266
		% del total	64.6%	10.8%	75.4%
	MUY BUENO	Recuento	58	4	62
		% del total	16.4%	1.1%	17.6%
	BUENO	Recuento	16	3	19
		% del total	4.5%	.8%	5.4%
	REGULAR	Recuento	6	0	6
		% del total	1.7%	.0%	1.7%
Total		Recuento	308	45	353
		% del total	87.3%	12.7%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 5: Ambiente de trabajo - Programas para mejorar las relaciones entre empleados



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

La importancia de generar un ambiente de trabajo satisfactorio es primordial dentro de las organizaciones, entre mejor sean las relaciones entre empleados la cultura organizacional reflejara un alto grado de confianza, lo cual motivara a la persona a desempeñar de mejor manera las funciones y responsabilidades designadas a cada puesto de trabajo. Se puede analizar que las entidades que realizan programas para mejorar las relaciones entre empleados esto contribuyen a que el ambiente laboral sea mejor que instituciones que no realizan estas clases de programas.

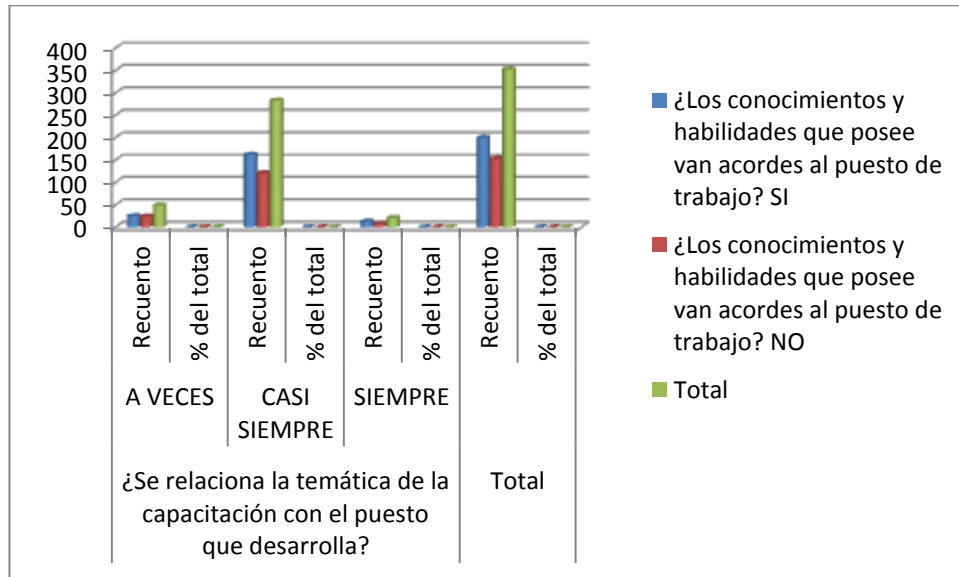
Tabla 12: Temática de la capacitación - Conocimientos y Habilidades

			¿Los conocimientos y habilidades que posee van acordes al puesto de trabajo?		Total
			SI	NO	
¿Se relaciona la temática de la capacitación con el puesto que desarrolla?	A VECES	Recuento	25	24	49
		% del total	7.1%	6.8%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	162	121	283
		% del total	45.9%	34.3%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	13	8	21
		% del total	3.7%	2.3%	5.9%
Total		Recuento	200	153	353
		% del total	56.7%	43.3%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 6: Temática de la capacitación - Conocimientos y Habilidades



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Es viable seleccionar desde el inicio a la persona idónea para la ejecución de las funciones del puesto de trabajo, esta elección tiene que ser acorde a las competencias que el empleado tenga, con el fin de conseguir un desempeño positivo, y que los conocimientos y habilidades estén acordes a las actividades que ejerza diariamente, la capacitación posterior aportara de una manera positiva al crecimiento que el empleado tenga en la entidad.

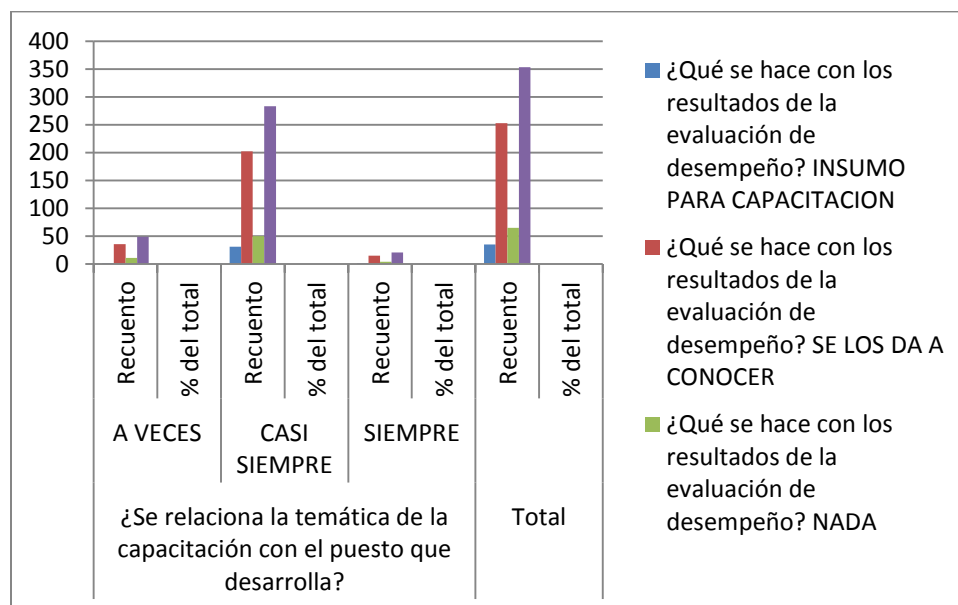
Tabla 13: Temática de la capacitación - Resultados de la evaluación de desempeño

			¿Qué se hace con los resultados de la evaluación de desempeño?			Total
			INSUMO PARA CAPACITACION	SE LOS DA A CONOCER	NADA	
¿Se relaciona la temática de la capacitación con el puesto que desarrolla?	A VECES	Recuento	2	36	11	49
		% del total	.6%	10.2%	3.1%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	31	202	50	283
		% del total	8.8%	57.2%	14.2%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	2	15	4	21
		% del total	.6%	4.2%	1.1%	5.9%
Total	Recuento	35	253	65	353	
	% del total	9.9%	71.7%	18.4%	100.0%	

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 7: Temática de la capacitación - Resultados de la evaluación de desempeño



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Se puede constatar la importancia que tiene realizar capacitaciones de acuerdo a las necesidades que tienen los empleados, por lo que se puede analizar el mal uso de estos resultados de desempeño, en la mayoría de los casos no los consideran como insumos de capacitaciones posteriores, esto sería de gran ayuda para que la temática expuesta en las capacitaciones tenga relación con las funciones que desarrollan los empleados diariamente y esto se vería reflejado en el desempeño laboral de los empleados.

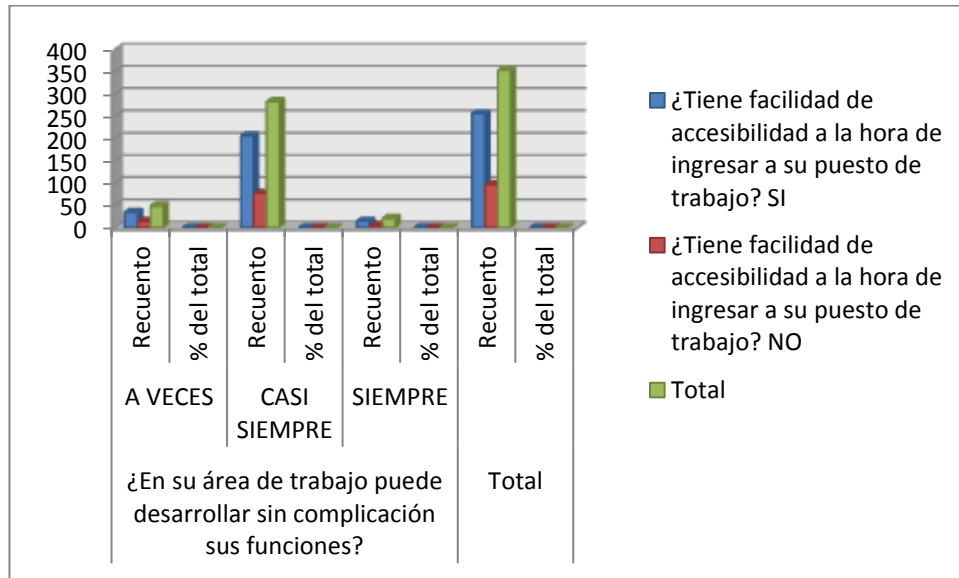
Tabla 14: Desarrollo de Funciones - Accesibilidad al puesto de trabajo

			<i>¿ Tiene facilidad de accesibilidad a la hora de ingresar a su puesto de trabajo?</i>		Total
			SI	NO	
¿En su área de trabajo puede desarrollar sin complicación sus funciones?	A VECES	Recuento	35	14	49
		% del total	9.9%	4.0%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	206	77	283
		% del total	58.4%	21.8%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	15	6	21
		% del total	4.2%	1.7%	5.9%
Total		Recuento	256	97	353
		% del total	72.5%	27.5%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Gráfico 8: Desarrollo de Funciones - Accesibilidad al puesto de trabajo



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Algo importante que destacar es la facilidad de movilidad que tienen las personas con discapacidad en sus áreas de trabajo, mientras mejor sea la movilidad de estas personas, el desempeño de sus funciones será de una manera más óptima; pero al instante que tengan complicaciones de movilidad en el área de labores se verá reflejado en el bajo desempeño laboral que tengan posteriormente.

3.6.3. Validación de la Idea.

Tabla No. 14 Matriz de Validación de la Idea a Defender	
Variables	Hallazgos
V.I La Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Diseño de perfiles sin tomar en cuenta competencias.</i> ✓ <i>Entidades con escasas técnicas de selección por competencias.</i> ✓ <i>Personas con conocimientos y habilidades no correspondientes al puesto de trabajo.</i> ✓ <i>Empleados con escasos conocimientos de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.</i> ✓ <i>Procesos de inducción mal aplicados.</i> ✓ <i>Entidades sin planes institucionales de capacitación y entrenamiento.</i> ✓ <i>Temática de capacitación y entrenamiento no acorde a las necesidades de empleados.</i>
V.D Desempeño laboral de las personas con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Resultados de desempeño laboral mal utilizados.</i> ✓ <i>Empleados que desconocen cómo deben desarrollar su trabajo.</i> ✓ <i>Instituciones sin programas para mejorar las relaciones de empleados.</i> ✓ <i>Empleados que no les agrada el trabajo que desarrollan.</i> ✓ <i>Instituciones sin adecuaciones para personas con discapacidad.</i> ✓ <i>Personas discapacitadas con problemas en la movilidad en sus áreas de trabajo.</i>

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Para la mejor comprensión de la idea a defender se toma en consideración una matriz comparativa, en la cual se confronta aspectos con la información de campo obtenida de instituciones investigadas en la provincia, con el fin de evidenciar la relación de las variables. Se compara casos extremos; de una de las entidades que cumple en alto grado el proceso de gestión del talento humano por competencias y una de las entidades que cumple en un bajo grado. Cada ítem relacionado con la gestión del talento humano por competencias se relaciona con el desempeño que los empleados tienen en cada una de las instituciones confrontadas.

Tabla 15: Validación de Idea

Ítem - Gestión del Talento Humano por Competencias	Aplica en bajo grado la Gestión por Competencias			Aplica en alto grado la Gestión por Competencias		
	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi			Hospital General Provincial "Luis G. Dávila"		
	Nunca	Siempre	Ponderación Desempeño Empleados	Nunca	Siempre	Ponderación Desempeño Empleados
Perfila puestos por competencias	X		59.7		X	91.3
Selecciona en base a competencias	X				X	
Personal conoce funciones y responsabilidades de una forma clara	X				X	
Realiza proceso de inducción al puesto	X				X	
Motiva constantemente a sus empleados		X				
Capacita a los empleados continuamente	X				X	
Implementa programas de bienestar a empleados	X			X		
Evalúa a los empleados		X			X	
Las personas con discapacidad tienen fácil movilidad en las áreas de labores	X				X	
Le satisface el desempeño laboral de los empleados.	X				X	
RESULTADO	DESEMPEÑO TIENDE A SER BAJO			DESEMPEÑO TIENDE A SER ALTO		

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
 Elaborado por: Geovanny Alarcón

Como se puede evidenciar cada parámetro de la gestión del talento humano incide directamente en el desempeño laboral de las personas, cada aspecto aplicado de una manera correcta deriva un desempeño alto en el empleado y/o viceversa cada aspecto mal aplicado deriva un desempeño bajo. Cada ítem que implica el proceso de contratación analizado en la investigación de campo tiene efecto directo en el rendimiento que las personas tengan posteriormente, más aun se recalca la importancia que tiene la movilidad de las personas con discapacidad en sus áreas de trabajo, con el fin de que las mismas tengan facilidad para desarrollar sin complicación las funciones y responsabilidades designadas por la institución, las áreas tendrían que facilitar la cómoda movilidad para estas personas siendo consecutivos en el desarrollo de su trabajo.

Para el dato utilizado en el desempeño se estableció una ponderación de todos los empleados de cada institución, el cual fue suministrado por las instituciones y obtenido mediante la investigación de campo efectuada a los directores de estas entidades.

Capítulo IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

- ✓ *El 44.58 % de instituciones públicas de la localidad no aplican gestión del talento humano por competencias, lo cual afecta directamente en el desempeño laboral de las personas con discapacidad.*
- ✓ *Las entidades aplican inadecuadas técnicas de selección de personal por competencias (43.3 %), no utilizan técnicas que permitan seleccionar en base a conocimientos, habilidades y actitudes; lo cual le impide disponer del personal idóneo que le garantice a la institución un alto desempeño.*
- ✓ *Las instituciones públicas aplican de una manera global el proceso de inducción (80.2 %), solo se da a conocer información sobre la entidad por lo tanto los servidores no conocen a profundidad las funciones y responsabilidades esenciales del puesto de trabajo.*
- ✓ *No se establecen planificaciones sobre planes de capacitación acordes a las necesidades de los colaboradores (45.9 %), por lo que las entidades públicas no tienen definido la temática de capacitación la cual ayude a fortalecer conocimientos específicos para el desarrollo de actividades del puesto de trabajo.*
- ✓ *La evaluación del desempeño es realizada más por obligación que como una fuente para el desarrollo de los servidores, la entidades publicas no emplean los resultados de evaluación de desempeño como insumo para el desarrollo de los colaboradores (71.7 %), lo cual limita que sea un recurso de ayuda para diferentes acciones de mejora del personal.*
- ✓ *No existe aplicación de políticas afirmativas para personas con discapacidad con relación a la movilidad en el área de trabajo, por lo que es afectado el desarrollo de las funciones del puesto que ocupan y por ende un desempeño laboral poco favorecedor.*

4.2. RECOMENDACIONES.

- ✓ *Las Entidades públicas deben aplicar un modelo de gestión del talento humano por competencias, ya que mediante este modelo podría mejorarse el desempeño de sus colaboradores.*
- ✓ *Es conveniente la aplicación de instrumentos y/o técnicas en la fase de selección del personal basado en conocimientos, habilidades y actitudes, de tal manera que la institución obtenga las personas adecuadas de acuerdo a las competencias del puesto, para que cumplan un desempeño laboral positivo.*
- ✓ *Es factible aplicar el proceso de inducción a profundidad, tanto a la entidad como al puesto de trabajo, para que exista un conocimiento de la información organizacional al igual que las funciones y responsabilidades, se recomienda realizar un folleto con la información antes nombrada y proporcionarlo al nuevo servidor.*
- ✓ *Es necesario contar con planes de capacitación para contar con la temática acorde a las necesidades de los colaboradores, lo cual permitirá desarrollar conocimientos específicos que el servidor utilice en el puesto de trabajo, esto conducirá a un mejor desempeño laboral.*
- ✓ *Se recomienda realizar la evaluación del desempeño de una manera participativa, lo cual permita apreciar desde varios puntos de vista el desempeño del servidor, al igual que se debe tomar en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño para diseñar acciones que mejoren las capacidades del personal.*
- ✓ *Es conveniente implantar políticas afirmativas para mejorar la movilidad del personal discapacitado en el área de trabajo.*

CAPÍTULO V

PROPUESTA (Investigación cualitativa)

5.1. TÍTULO.

Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para personas con discapacidad.

5.2. OBJETIVOS.

5.2.1. Objetivo General

Diseñar una guía para el diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano Inclusivo por Competencias que permitan plantear políticas y procedimientos del personal con discapacidad que labora en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

5.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ *Elaborar procedimientos para la elaboración de Perfiles Inclusivos por Competencias.*
- ✓ *Diseñar procedimientos para el proceso de Atracción.*
- ✓ *Elaborar procedimientos para el proceso de selección de personal inclusivo.*
- ✓ *Diseñar procedimientos para el proceso de Incorporación inclusivas por Competencias.*
- ✓ *Elaborar procedimientos para el proceso de Evaluación inclusivo por Competencias.*
- ✓ *Diseñar procedimientos para el Desarrollo del Personal inclusivo por Competencias.*

5.3. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

		<i>Versión: 1.0</i>
		<i>MGPCD</i>
		<i>Fecha de emisión: Mayo 2015</i>
 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD Mayo 2015		

		Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo-2015

5.3.1 Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para personas con discapacidad

El enfoque empleado para la elaboración del modelo de gestión inclusivo presentado es por competencias el cual hace referencia a que todos los subsistemas del talento humano estén basados en conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, el cual es importante ya que toma como eje central al personal como un talento fundamental en la consecución de los objetivos de la institución.

Los principios en los que se fundamenta el modelo que se presenta a continuación son principalmente los siguientes:

- *Responsabilidad.- Hace referencia a que la persona tenga la posibilidad de orientar y administrar sus actos y responsabilidades en su puesto de trabajo.*
- *Equidad.- Hace alusión a la igualitaria carga de trabajo para los servidores e igualitario trato para los mismos.*
- *Confianza.- El servidor será capaz de actuar de manera adecuada en una determinada situación ya sea dentro o fuera del lugar de trabajo.*
- *Integridad.- Hace alusión al comportamiento del colaborador para hacer lo que debe hacer de acuerdo al puesto de trabajo.*
- *Trabajo En Equipo.- Los colaboradores tendrán la oportunidad de interactuar entre ellos, con el fin de generar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades.*
- *Inclusión.- Este principio servirá principalmente para hacer partícipes plenamente a las personas con discapacidad en el ámbito del empleo, mejorando la inserción laboral de los mismos.*

		Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo 2015

- *Movilidad.- Hace referencia al entorno físico que debe poseer cada puesto de trabajo para el fácil desarrollo de las actividades del personal con discapacidad.*

Hoja de Resumen

Este documento contiene los Subsistemas del Talento Humano enfocado en competencias para personas con discapacidad, descritos de una manera explícita, con el fin de gestionar el talento humano basado en principios de eficiencia y eficacia. Es necesario establecer las competencias que una persona con discapacidad debe tener, tanto por la diferencia física que posee, así como también para un mejor desarrollo de las actividades que esta persona pueda ejecutar en el puesto de trabajo; mediante este modelo se pretende destacar acciones para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi relacione en los procesos de contratación, garantizando la igualdad de oportunidades incluyendo personas con discapacidad en su entorno laboral más allá del cumplimiento de la Ley.

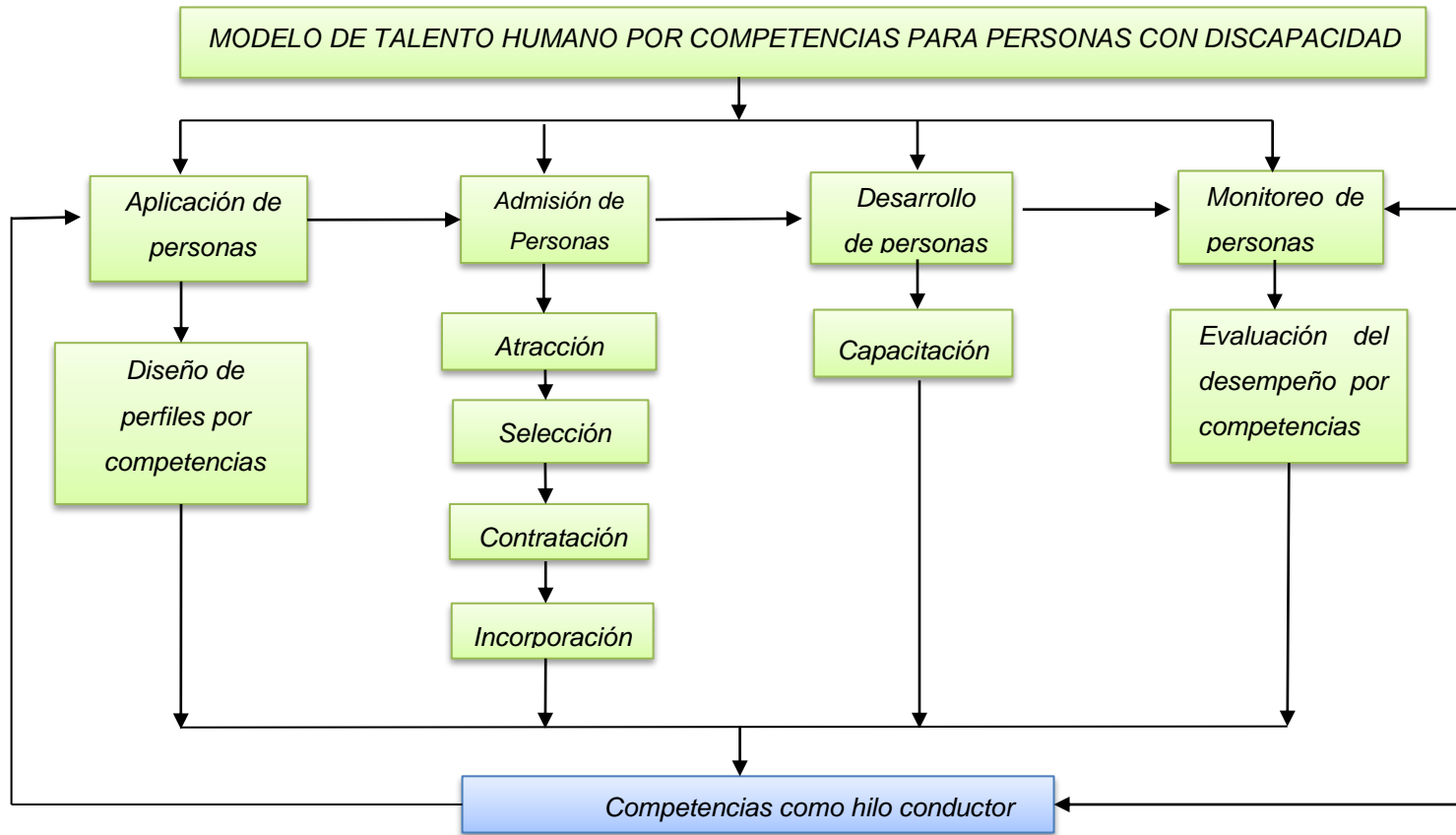
Objetivo

Describir en forma secuencial las actividades que se debe seguir para la elaboración del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias para personas con discapacidad.

Alcance

Aplica a las personas con discapacidad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

5.3.2. Esquema del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para Personas con Discapacidad



Fuente: Martha Alles (2007)
 Adaptado por: Geovanny Alarcón



Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFILES INCLUSIVOS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

	DISEÑO DE PERFILES INCLUSIVOS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo 2015

5.4. Diseño de Perfiles Inclusivos de Puestos Por Competencias

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para el diseño de Perfiles Inclusivos de Puestos por Competencias para personas con discapacidad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Objetivo

Describir los procedimientos que se debe seguir para la elaboración de Perfiles Inclusivos de Puestos por Competencias.

Alcance

Se aplica al personal con discapacidad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

<i>REGISTRO DE REVISIONES</i>		
<i>MODIFICACIÓN</i>	<i>FECHA</i>	<i>APROBADA POR</i>

	DISEÑO DE PERFILES INCLUSIVOS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo 2015

Ficha del Subproceso	
Objetivo: Proveer procedimientos para el Diseño de Perfiles Inclusivos de Puestos por Competencias para personas con discapacidad.	
Políticas <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de todo el proceso será la Jefatura de Talento Humano. 2. Los perfiles inclusivos de puestos por competencias se realiza cuando hay nuevos puestos de trabajo, modificación y/o cambios; se deben actualizar periódicamente (cada año). 3. El encargado de la aprobación de los Perfiles Inclusivos de Puestos por Competencias será el Rector de la Universidad. 	
Participantes: Jefatura del Talento Humano, Personal asistente a talleres, Rector.	
Entradas 1.- Diccionario de Competencias.	Salidas 1.- Perfiles de Puestos Inclusivos por Competencias.
Instrumentos Formato IAE-01: Identificación de actividades principales del puesto. Formato IDC-02: Identificación de Competencias Formato ORPI-03: Otros requisitos para perfil inclusivo por competencias. Formato PIPC-04: Formato perfiles Inclusivos de puesto por competencias.	Indicadores Número de servidores asistentes a talleres. Número de perfiles inclusivos de puestos por competencias realizados.

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Procedimientos

Generalidades

Jefatura del Talento Humano

1. Diseña el cronograma de actividades para la elaboración de Perfiles de Puestos Inclusivos por Competencias y envía al Rector para su aprobación.
2. Para el diseño de perfiles inclusivos la jefatura elabora los formatos para el levantamiento de información.
3. Convoca al personal a la realización de los talleres.

Levantamiento de Información

Personal asistente a talleres

4. Llena el formato: Identificación de actividades esenciales (IAE-01).
5. Llena el formato: Identificación de competencias (IDC-02)
6. Llena el formato: Otros requisitos para perfil inclusivo por competencias (ORPI-03).

Jefatura del Talento Humano

7. Aplica ficha de Observación, con el fin de validar información de talleres (Formato FDO-04)

Validación de Perfiles Inclusivos de Puestos por Competencias

Jefatura del talento Humano

8. La información recopilada en los talleres es procesada y analizada.
9. La información procesada es presentada al Sr. Rector para la validación correspondiente. Si la validación es positiva se continúa con el proceso. Si la validación es negativa se regresa al levantamiento de información.

Difusión de Perfiles inclusivos por Competencias

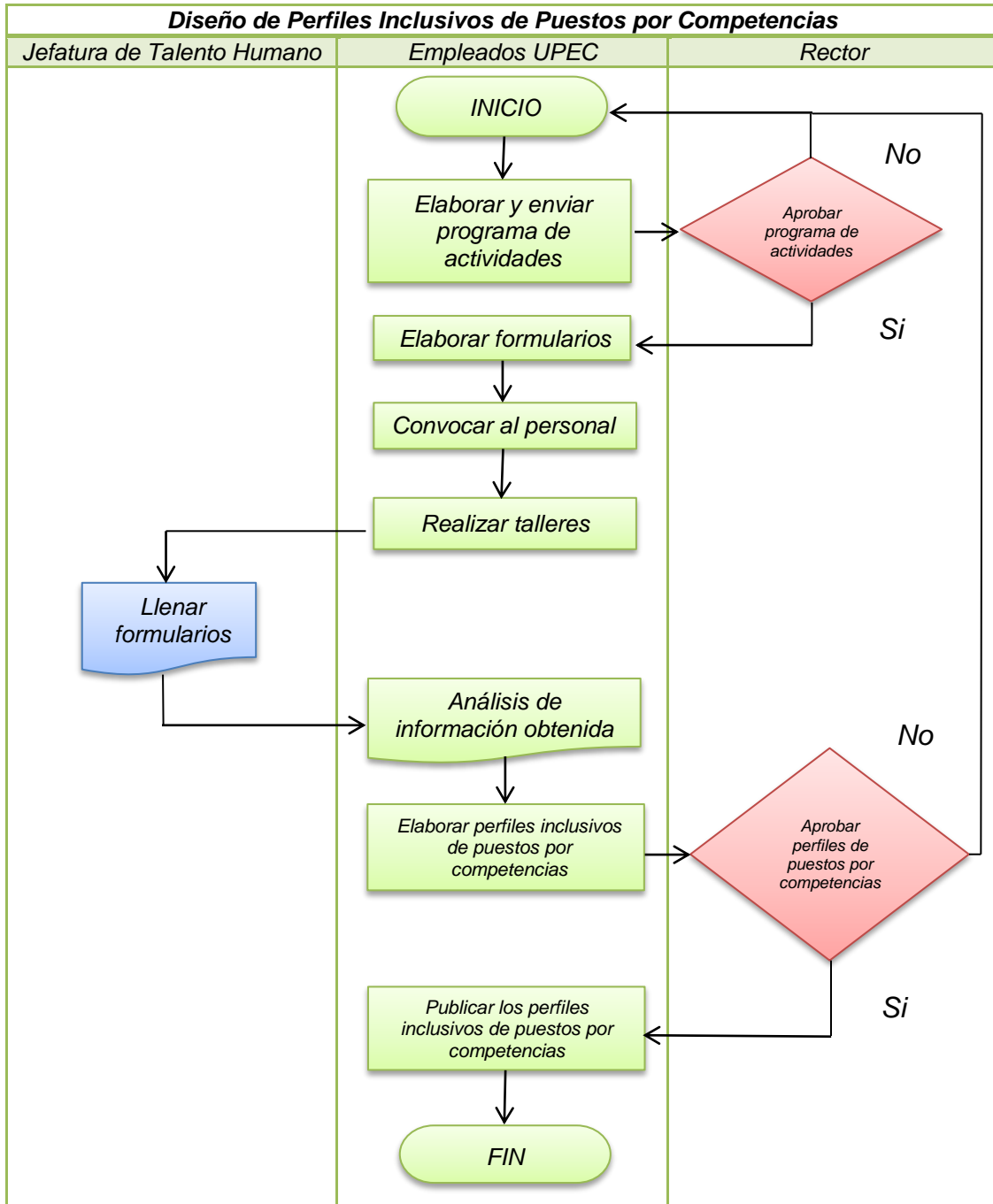
Jefatura del Talento Humano

10. Envía los perfiles inclusivos de puestos por competencias a todas las unidades administrativas y escuelas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Elaborado por: Geovanny Alarcón



1.2. Diagrama de Flujo



Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato IAE-01: Identificación de actividades esenciales.

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato IAE-01		
			Fecha:		
Formato para Identificar las Actividades Esenciales					
Objetivo: Determinar las actividades principales del puesto					
Nombre:			Cargo:		
Escala de calificación de Actividades					
Grado	Consecuencia de Errores (CE)	Frecuencia (F)	Dificultad (D)		
1	Consecuencia mínimas	Bimensual o +	Muy fácil		
2	Consecuencia leves	Mensual	Fácil		
3	Consecuencia considerables	Quincenal	Moderado		
4	Consecuencia graves	Semanal	Difícil		
5	Consecuencia muy graves	Diario	Muy difícil		
Numere las actividades del puesto de trabajo y califique de acuerdo a la escala anterior.					
Nº	Actividad	F	C	D	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Nº	Detalle las actividades de mayor puntuación				
1					
2					
3					
4					
..... Firma Colaborador		 Firma Jefatura Talento Humano		
Nombre: C.C.			Nombre: C.C.		

Fuente: Duque (2007)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enriquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Indicaciones del formato para Identificar las Actividades Esenciales

Se debe considerar los siguientes lineamientos para llenar de forma correcta el anterior formato.

Se debe numerar todas las actividades que se ejerce en el puesto y calificarlas las mismas en base a las escalas de errores frecuencia y dificultad.

Escalas para la calificación de las actividades esenciales

Escala	Definición
<i>Frecuencia</i>	<i>Cuál es la frecuencia esperada de la actividad. ¿Con que frecuencia se realiza esta tarea?</i>
<i>Consecuencias de errores</i>	<i>Que tan grave son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutara. ¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?</i>
<i>Dificultad</i>	<i>Que tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades realizadas. ¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad comparada con las demás del mismo puesto?</i>

Fuente: Duque (2007)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Nivel de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencia de los errores	Dificultad
1	<i>Bimestral o mas</i>	<i>Consecuencia menores: fácilmente controlables.</i>	<i>Muy fácil</i>
2	<i>Mensual</i>	<i>Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto.</i>	<i>Fácil</i>
3	<i>Quincenal</i>	<i>Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.</i>	<i>Moderada</i>
4	<i>Semanal</i>	<i>Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la entidad.</i>	<i>Difícil</i>
5	<i>Diario</i>	<i>Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización.</i>	<i>Muy difícil</i>

Fuente: Duque (2007)

Elaborado por: Geovanny Alarcón


FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

Total = frecuencia + (Consecuencia de errores por dificultad en la ejecución de la actividad)

$$T = F + (C * D)$$

Las actividades esenciales son aquellas que obtuvieron mayor puntuación, generalmente de cuatro a cinco de ellas. Son aquellas que tiene mayor impacto en la organización.

Formato IDC-02: Identificación de Competencias


	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato IDC-02
	Formato Identificación de Competencias	Fecha:
Objetivo: Determinar las competencias necesarias en base a las actividades esenciales del puesto		
Nombre: Cargo:		
1. Transcriba las cuatro actividades esenciales del puesto. 2. Identifique los conocimientos que se necesitan para cada actividad. 3. Identifique las habilidades necesarias para desempeñar cada actividad. 4. Establezca otras competencias que se debe poseer.		
Actividades Esenciales		
Actividad 1	Conocimientos.-	
	Destrezas o Habilidades.-	
	Otras Competencias.-	
Actividad 2	Conocimientos.-	
	Destrezas o Habilidades.-	
	Otras Competencias.-	
Actividad 3	Conocimientos.-	
	Destrezas o Habilidades.-	
	Otras Competencias.-	
Actividad 4	Conocimientos.-	
	Destrezas o Habilidades.-	
	Otras Competencias.-	
..... Firma Colaborador	 Firma Jefatura Talento Humano
Nombre: C.C.		Nombre: C.C.

Fuente: Posligua (2010)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato ORPI-03: Otros Requisitos del Perfil Inclusivo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato ORPI-03	
	Formato Otros requisitos del perfil inclusivo de puestos por competencias			Fecha:	
Objetivo: Obtener información acerca de cada puesto de trabajo para elaborar el perfil inclusivo de puestos por competencias.					
DATOS GENERALES					
Cargo:					
Área/Departamento:					
Reporta a:					
Supervisa a:					
Rango de Remuneración:					
FACTORES DE TRABAJO				Cumple	
				SI	NO
Requisitos Formales					
Nivel de Instrucción:					
Experiencia Laboral					
Experiencia específica:			Tiempo		
Entrenamiento específico:			Tiempo:		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS				Cumple	
				SI	NO
<i>Función 1:</i>					
Tareas		<i>Principal</i>	<i>Periódica</i>	<i>Ocasional</i>	
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
<i>Función 2:</i>					
Tareas		<i>Principal</i>	<i>Periódica</i>	<i>Ocasional</i>	
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
<i>Función 3:</i>					
Tareas		<i>Principal</i>	<i>Periódica</i>	<i>Ocasional</i>	
1.-					
2.-					
3.-					


4.-										
USO DE EQUIPOS, MAQUINARIA, Y/O HERRAMIENTAS					Cumple					
					SI		NO			
Descripción del equipo que utiliza:										
Descripción de las herramientas:										
Material que utiliza:										
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS							Cumple			
							SI	NO		
Conocimientos:										
Destrezas:										
Habilidades:										
Otras características:										
CONDICIONES DE TRABAJO							Cumple			
							SI	NO		
<i>Horario de Trabajo</i>										
Horas Diarias:		Turno:		Horario:						
Ubicación del trabajo:		<i>Interior</i>	<i>Exterior</i>		<i>Ambos</i>					
<i>Condiciones Ambientales</i>										
<i>Mucha Luz</i>		<i>Frio</i>	<i>Calor</i>	<i>Ruido</i>	<i>Obscuridad</i>	<i>Humedad</i>	<i>Polvo</i>			
<i>Demandas Cognitivo – Social</i>										
<i>Si</i>					<i>No</i>					
<i>Trabajo a Presión</i>										
<i>Si</i>					<i>No</i>					
<i>Habilidad Verbal</i>										
<i>Baja</i>		<i>Media</i>		<i>Alta</i>						
<i>Expresión Escrita</i>										
<i>Si</i>					<i>No</i>					
<i>Nivel de Memoria</i>										
<i>Corto Plazo</i>		<i>Mediano Plazo</i>			<i>Largo Plazo</i>					
<i>Facilidad de movilidad</i>										

Si		No			
<i>Autonomía y Orientación en el entorno</i>					
Si		No			
<i>Relaciones Sociales</i>					
Trabaja con otros		Trabaja Solo			
DEMANDAS FÍSICAS					Cumple
					SI NO
<i>Posición</i>	<i>0-2 horas</i>	<i>2-4 horas</i>	<i>4-6 horas</i>	<i>6-8 horas</i>	
<i>De Pie</i>					
<i>Caminando</i>					
<i>Sentado</i>					
<i>Escalar</i>					
<i>Arrodillarse</i>					
<i>Agacharse</i>					
<i>Cuclillas</i>					
<i>Gatear</i>					
<i>Vista</i>					
<i>Agudeza cercana</i>					
<i>Agudeza lejana</i>					
<i>Campo Visual</i>					
<i>Fuerza y Precisión</i>					
<i>Levantar</i>					
<i>Llevar</i>					
<i>Empujar</i>					
<i>Extensión de brazos</i>					
<i>Manipular</i>					
<i>Uso de dedos</i>					
<i>Oído- Olfato-Gusto</i>					
<i>Agudeza de oído</i>					
<i>Agudeza de olfato</i>					
<i>Agudeza de gusto</i>					
<i>Agudeza de tacto</i>					
<i>Requiere Comunicarse</i>					
<i>Requiere Comunicarse:</i>	<i>Mano</i>	<i>Brazo</i>	<i>Pie</i>	<i>Pierna</i>	
<i>Derecha</i>					
<i>Izquierda</i>					
<i>Cualquiera</i>					

Fuente: Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (2013)

Adaptado por: Geovanny Alarcón

Formato PIPC-04: Formato Perfil Inclusivo de Puestos por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	<i>Formato PIPC-04</i>
	<i>Perfil Inclusivo de puesto por competencias</i>	
1. Identificación del Puesto		
<i>Nombre del Puesto:</i>		
<i>Área:</i>		
<i>Reporta A:</i>		
<i>Supervisa A:</i>		
<i>Asignación Salarial:</i>		
2. Misión del Puesto		
3. Requisitos mínimos		
3.1 Formación Académica		
3.2 Experiencia Laboral		
4. Actividades Esenciales		

<i>5. Responsabilidades</i>
<i>6. Competencia</i>
<i>6.1 Conocimientos</i>
<i>6.2 Destrezas</i>
<i>6.3 Otras Competencias</i>
<i>7. Requerimientos Físicos</i>
<i>Posición:</i>
<i>Vista:</i>
<i>Fuerza y Precisión:</i>
<i>Oído- Olfato-Gusto:</i>
<i>Requiere Comunicarse:</i>

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

SUBPROCESO: ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN POR COMPETENCIAS

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo 2015

5.5. Atracción, Selección E Incorporación Por Competencias Inclusivo del Personal

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para el diseño del subproceso de reclutamiento, selección e inducción por Competencias para personas con discapacidad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Objetivo

Detallar las actividades que se debe seguir para la elaboración del subproceso de reclutamiento, selección e inducción por Competencias.

Alcance

Se aplica al personal discapacitado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

REGISTRO DE REVISIONES		
<i>MODIFICACIÓN</i>	<i>FECHA</i>	<i>APROBADA POR</i>



**ATRACCIÓN DEL
PERSONAL**

Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

Ficha del Subproceso	
Objetivo: <i>Determinar procedimientos para atraer aspirantes con capacidades ligadas a los puestos requeridos.</i>	
Políticas: <i>1. El responsable del proceso será la Unidad de Gestión Administrativa. 2. El jefe de cada unidad administrativa será el responsable de detectar necesidades de personal. 3. Cuando exista una vacante se llamara a convocatoria. 4. Las hojas de vida serán ingresadas a una base de datos.</i>	
Participantes <i>Área solicitante, Unidad de Gestión Administrativa, Rector, Secretaria General, personas postulantes.</i>	
Entradas <i>Requisición del Personal Perfil de Puestos Inklusivo por Competencias</i>	Salidas <i>Carpetas de candidatos.</i>
Instrumentos <i>Formato RDP-01 Formato PCMO-02</i>	Indicadores <i>Número de formatos de requisición de personal Número de carpetas recibidas de postulantes</i>

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Procedimientos

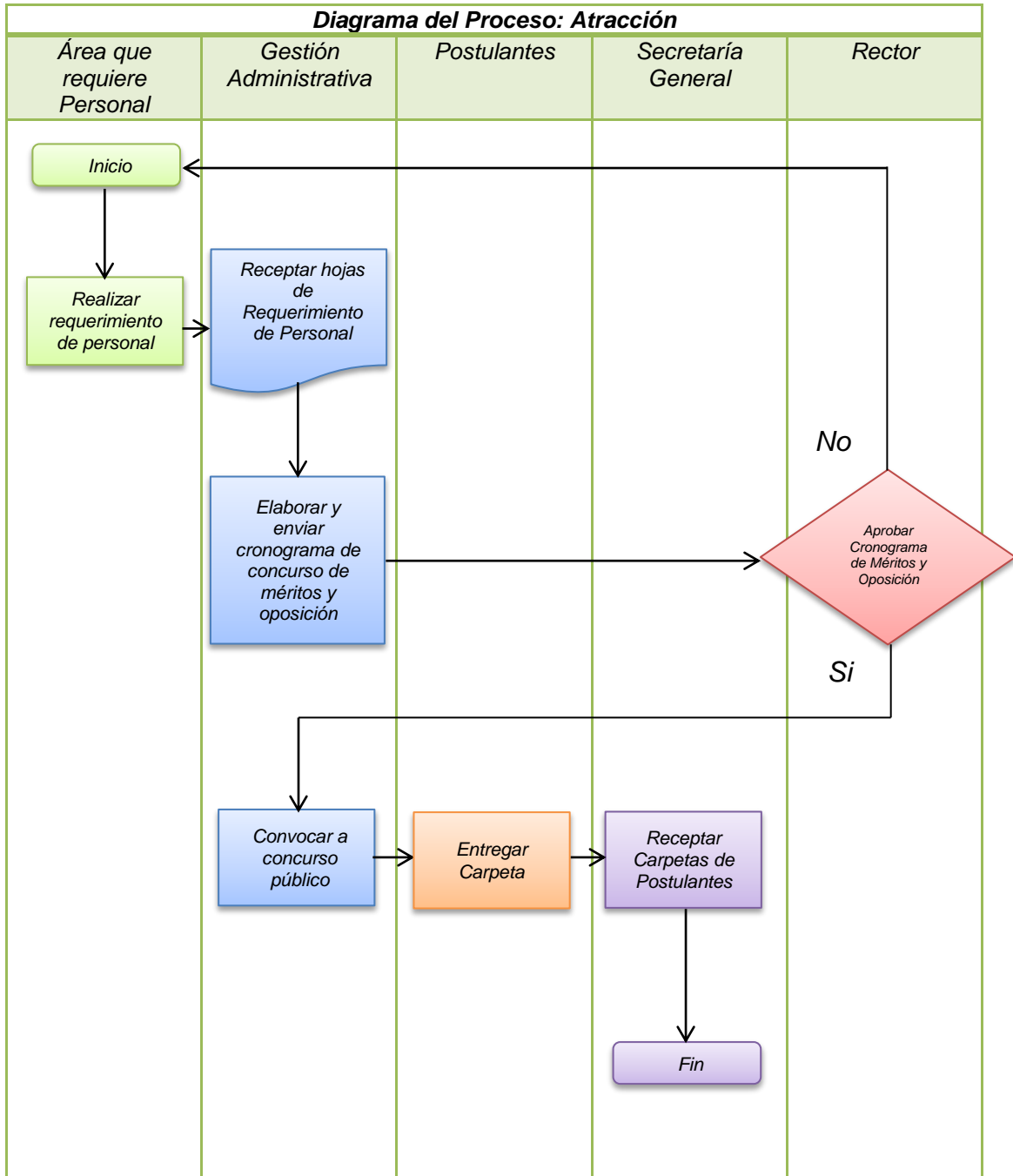
Generalidades

1. El Jefe de área llena la requisición de personal cuando exista esta necesidad (Formato RDP-01).
2. El Formato RDP-01 es enviado a la unidad de Gestión Administrativa la cual remite al llamado del proceso de Convocatoria Pública.
3. La unidad de Gestión Administrativa elabora el cronograma para Concurso de Méritos y Oposición.
4. La unidad de Gestión Administrativa envía el cronograma al Rector para su aprobación.
5. La unidad de Gestión Administrativa verifica los formularios del Ministerio de Relaciones Laborales en la página web oficial (www.mrl.gob.ec)

Los formulario son:


- a) Bases del Concurso
 - b) Convocatoria del Concurso
 - c) Anuncio Periódico
 - d) Hoja de Vidas
6. La unidad de Gestión Administrativa elabora el oficio de convocatoria a Tribunal de Méritos y Oposición
 7. La unidad de Gestión Administrativa hace el llama al Concurso de Méritos y Oposición (Formato PCMO-02).
 8. Secretaria General será el encargado de recepta las carpetas de los candidatos; los requisitos serán los siguientes:
 - a) Hoja de vida.
 - b) Copias a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación actualizado.
 - c) Copias a color de títulos profesionales.
 - d) Copias de certificados de capacitación.
 - e) Certificados de trabajo.
 - f) Certificado del CONADIS.
 - g) Récord policial.
 - h) Certificado de no impedimento para laborar en el sector público.

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formatos e Instructivos
Formato RDP-01: Requisición del Personal

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato RDP-01
	Requisición de Personal		Fecha:
Fecha de Requerimiento:			
Nombre del Cargo Solicitado:			
Unidad Solicitante:			
Nombre y cargo del Jefe inmediato:			
Nº de Personas solicitadas:			
1. Tipo de Contrato			
Permanente	Temporal	Otros:	
2. Causa de Requisición de Personal			
Despido		Creación de puesto	
Renuncia		Otro	
3. Actividades Esenciales			
4. Requisitos deseables para el cargo			
4.1 Instrucción formal requerida:			
4.2. Experiencia Requerida:			
5. Conocimientos			
6. Habilidades y destrezas			
7.- Otras Competencias		8.- Requerimientos Físicos	
..... Firma Jefe de Área	 Firma Unidad Gestión Administrativa	
Nombre: Cargo:		Nombre: Cargo:	

Fuente: González (2008)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato PCMO-02: Publicación para Convocatoria de Méritos y Oposición

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato PCMO-02
	Convocatoria Publica	Fecha:
Requerimiento de Personal		
Denominación del cargo:		
Nombre del área:		
Rango de Remuneración:		
Número de Vacantes		
Requisitos deseables para el cargo		
Instrucción formal requerida:		
Experiencia Mínima Requerida:		
5. Conocimientos		
6. Habilidades y destrezas		
7. Otras Competencias		
8. Requerimientos Físicos		
..... Firma Consejo Superior Universitario Nombre: C.C.	 Firma Gestión Administrativa Nombre: C.C.

Fuente: Reglamento del Sistema de Administración del Talento Humano de la UPEEC
 Adaptado por: Geovanny Alarcón



SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS

Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

Ficha de Proceso	
Objetivo: Determinar procedimientos para seleccionar al personal con capacidades ligadas a los puestos requeridos.	
Políticas: <ol style="list-style-type: none">1. El Tribunal de Méritos y Oposición será el responsable de este proceso.2. Las técnicas de selección las establece el Tribunal de Méritos y Oposición.3. Todos los candidatos sin excepción son evaluados.4. El candidato que obtuviera una nota superior al 75% sobre 100 % será el ganador del concurso.5. Las pruebas de selección se califican en máximo 5 días hábiles.6. La decisión final de selección la aprueba el Rector.	
Participantes: Tribunal de Méritos y Oposición, Rector.	
Entradas Perfil inclusivo de Puestos por Competencias. Carpetas de candidatos. Pruebas de selección.	Salidas Informe del ganador del concurso de Méritos y Oposición de la UPEC.
Instrumentos Formato VP-01: Valoración de la Pruebas. Formato PCT- 02: Prueba Conocimientos Técnicos Formato PP-03: Prueba Psicométrica Formato GEIC-04: Entrevista por Competencias Formato EPC-05: Programación de la Entrevista. Formato IRCMYO-06: Informe Resultados de Concurso de Méritos y Oposición.	Indicadores Número de pruebas. Número de entrevistas realizadas.

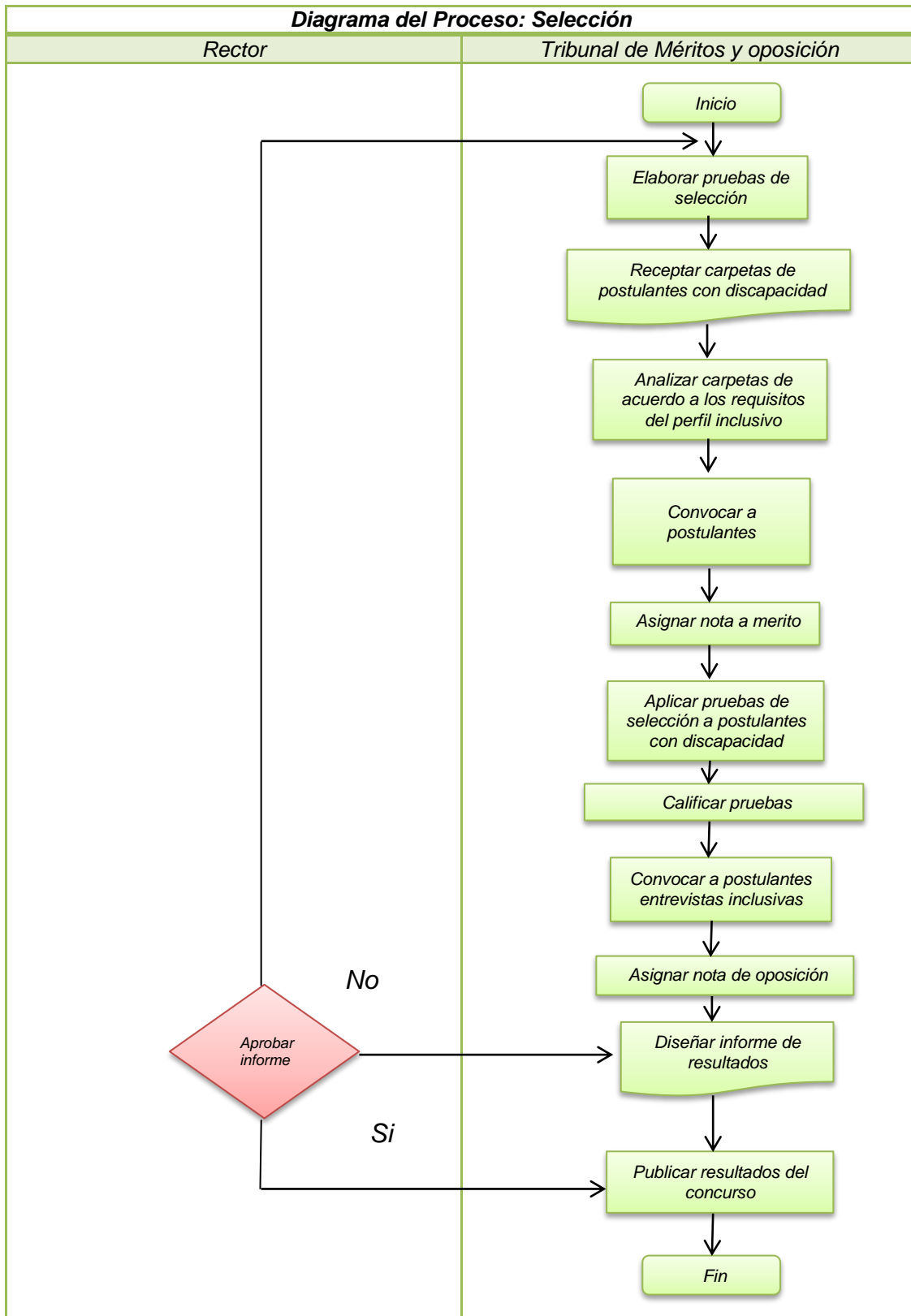
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Procedimientos

Generalidades

- 1. El Tribunal de Méritos y Oposición elabora el cronograma de actividades y perfila los formatos a utilizar; envía al rector para la aprobación.*
- 2. La unidad de Gestión Administrativa de la UPEC reúne las carpetas de los aspirantes con discapacidad recibidas en Secretaría.*
- 3. El Tribunal de Méritos y Oposición examina las carpetas presentadas por los aspirantes con discapacidad al igual que la legitimidad de los documentos anexados, se seleccionan aquellas carpetas de candidatos que cumplan con los requisitos requeridos en el perfil inclusivo de puestos por competencias.*
- 4. Se llama a los candidatos a rendir las pruebas de selección vía telefónica.*
- 5. Vía telefónica se convoca a los candidatos con discapacidad a la entrevista inclusiva.*
- 6. Se envía resultados de pruebas de selección y entrevista a postulantes a través del correo.*
- 7. El Tribunal de Méritos y Oposición realiza el informe con los resultados y lo envía al Rector para la aprobación del ganador.*
- 8. Los resultados se da a conocer en la página web oficial de la Universidad.*

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formatos e Instructivos

Formato VP-01: Valoración de la Prueba de Conocimientos Técnicos, Prueba Psicométrica y Entrevista

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato VP-01
	<i>Valoración de la Prueba de Conocimientos Técnicos, Prueba Psicométrica y Entrevista Inclusiva</i>	Fecha:

Base Legal

Para la valoración de las actividades del proceso de selección, se utiliza como medida de evaluación la Norma Técnica Subsistema de Reclutamiento y Selección Resolución emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Valoración de méritos y oposición

Aspectos a Evaluar	Puntos
Méritos	50
<i>Educación Formal</i>	25
<i>Experiencia</i>	20
<i>Capacitación</i>	5
Oposición	50
<i>Prueba de Conocimientos Técnicos</i>	20
<i>Prueba Psicométrica</i>	20
<i>Entrevista</i>	10
Total	100

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato PCT- 02: Pruebas de Conocimientos Técnicos

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PCT-02
	Pruebas de Conocimientos Técnicos		Fecha:
Datos Generales			
Nombres y Apellidos del Aspirante:			
Puesto que aplica:			
Objetivo: Medir y evaluar los conocimientos del aspirante Instrucciones: Evite borrones y manchones.			
Prueba de Conocimientos Técnicos			
Nombres y Apellidos del Evaluador:			
Calificación Prueba de Conocimientos			
..... Firma Postulante	 Firma Tribunal de Méritos y Oposición	
Nombre: C.C.		Nombre: Cargo: C.C.	

Fuente: “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi” Enriquez L. (2014))

Elaborado por: Geovanny Alarcón


Formato PP - 03: Pruebas Psicométricas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PP-03															
	Pruebas Psicométricas		Fecha:															
Datos Generales																		
Nombres del Aspirante:																		
Puesto que aplica:																		
Instrucciones: Califique cada conducta de acuerdo al nivel de desarrollo que a su criterio manifieste con los siguientes parámetros.																		
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Nada desarrollado</td> <td>Poco Desarrollado</td> <td>Medianamente Desarrollado</td> <td>Desarrollado</td> <td>Altamente Desarrollado</td> </tr> <tr> <td>-2</td> <td>-1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </table>				1	2	3	4	5	Nada desarrollado	Poco Desarrollado	Medianamente Desarrollado	Desarrollado	Altamente Desarrollado	-2	-1	0	1	2
1	2	3	4	5														
Nada desarrollado	Poco Desarrollado	Medianamente Desarrollado	Desarrollado	Altamente Desarrollado														
-2	-1	0	1	2														
Competencia 1		Descripción.-																
		Pregunta.-																
		Nivel.-																
Competencia 2		Descripción.-																
		Pregunta.-																
		Nivel.-																
Competencias 3		Descripción.-																
		Pregunta.-																
		Nivel.-																
Nombre del entrevistador:																		
Calificación:																		
<p style="text-align: center;">..... Firma Postulante</p> Nombre: C.C.		<p style="text-align: center;">..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición</p> Nombre: Cargo: C.C.																

Fuente: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enriquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato GEIC-04: Guía de la Entrevista por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato GEIC-04
	Guía de la Entrevista por Competencias	Fecha:

Guía de la Entrevista

Se destaca las condiciones en donde se realizara la entrevista así como el lugar, la preparación del entrevistador y los instrumentos necesarios a utilizarse.

- ✓ *Bienvenida: El entrevistador da la bienvenida y se presenta al entrevistado.*
- ✓ *Introducción: Se da a conocer la sinopsis de la entrevista.*
- ✓ *Historia Educativa: Se refiere al trayecto educativo del entrevistado.*
- ✓ *Historia Profesional y Experiencia: Se refiere al trayecto profesional del entrevistado.*
- ✓ *Intereses y Motivaciones: Se preguntará al entrevistado sobre sus intereses y motivaciones.*
- ✓ *Entrevista de Eventos Conductuales: Consiste el medir el grado de competencias del entrevistado.*
- ✓ *Despedida: Se agradecerá al entrevistado por asistir.*

Programación de la Entrevista	Duración en Minutos
1. Bienvenida	5
2. Historia Educativa	5
3. Historia Profesional y Experiencia	5
4. Intereses y motivaciones	5
5. Entrevista Eventos Conductuales	5
6. Despedida	5
Tiempo estimado de la Entrevista	30

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Continúa...

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato GEIIC-04
	Guía de la Entrevista por Competencias	Fecha:

ORIENTACIÓN PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD

TIPO DE DISCAPACIDAD	ENTREVISTA
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento de talento humano. • Ayudas técnicas que el aspirante utilice. • Movilidad reducida, adecue su paso. • Verifique la fácil accesibilidad (rampas, ascensores, baterías sanitarias).
VISUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento del aspirante para el desplazamiento. • Grabación de toda la entrevista
AUDITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Colóquese frente a la persona. • Pronuncie claramente y despacio. • Apóyese con escritura. • Utilice lenguaje corporal (mímica). • Repita las preguntas si es necesario. • Confirme si el mensaje fue comprendido.
INTELECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Enfóquese utilizando frases simples. • Oriéntese en los conocimientos y actividades correspondientes al puesto de trabajo. • Considere la posibilidad de acompañamiento de un familiar para mejorar el proceso de selección.
PSICOLOGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Compruebe que el ambiente sea agradable y sin distracciones a fin de obtener la atención del aspirante.

Fuente: Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (2013)

Adaptado por: Geovanny Alarcón

Formato EPC-05: Entrevista por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EPC-05
	Entrevista por Competencias		Fecha:
Datos Generales			
Nombres del Aspirante:			
Puesto que aplica:			
Aspectos a Evaluar			
Instrucción Formal		Experiencia	
Competencias Técnicas		Capacitación	
Nombre del Entrevistador:			
Calificación de Entrevista:			
..... Firma Aspirante	 Firma Tribunal de Méritos y Oposición	
Nombre: C.C.		Nombre: Cargo: C.C.	

Fuente: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato IRCMYO-06: Informe de Resultados de Concurso de Méritos y Oposición

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI				Formato IRCMYO-06
	Informe de Resultados de Concurso de Méritos y Oposición				Fecha:
Responsable Prueba de Conocimientos Técnicos:					
Responsable Prueba Psicométrica:					
Responsable de la Entrevista:					
Nombres de los Aspirantes	Aspirante 1	Aspirante 2	Aspirante 3	Aspirante 4	
Mérito					
Instrucción Formal					
Capacitación					
Experiencia					
Nota Total					
Oposición					
Prueba de Conocimientos Técnicos					
Prueba psicométricas					
Entrevista inclusiva por competencias					
Nota Total					
<i>Resultados Finales del Concurso de Méritos y Oposición</i>					
	Aspirantes	Total (Suma Mérito + Oposición)	Nombre del aspirante mejor puntuado:		
	Aspirante 1				
	Aspirante 2				
	Aspirante 3				
	Aspirante 4				
	Aspirante 5				
Nombres y Apellidos del Ganador del Concurso de Méritos y Oposición:					
..... Firma Tribunal de Méritos y Oposición					
Nombre: Cargo: C.C.					

Fuente: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón



**SUBPROCESO:
INCORPORACIÓN DEL
PERSONAL**

Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

Ficha del Subproceso	
Objetivo: Establecer los procedimientos necesarios para incorporar a los nuevos servidores con discapacidad a sus puestos de labores.	
Políticas: <ol style="list-style-type: none">1. El ganador del concurso inclusivo de méritos y oposición firmara por 2 años de prueba.2. Sólo se emitirá el nombramiento si el servidor logró el puntaje necesario en la prueba de competencias (la nota mínima de aprobación es de 90/100).3. El manual de inducción se actualizará periódicamente (cada año).4. Al nuevo servidor se le debe proporcionar un manual de inducción el cual reflejara la misión, visión, objetivos, valores, principios, actividades y responsabilidades del puesto de trabajo.	
Participantes Aspirante seleccionado Jefatura del Talento Humano Rector	
Entradas <ol style="list-style-type: none">1. Informe de ganadores del concurso de Méritos y Oposición.2. Perfil de Puestos Inclusivos por Competencias3. Evaluación de competencias	Salidas <ol style="list-style-type: none">1. Nombramiento definitivo.
Instrumentos <ol style="list-style-type: none">1. Formato EPC-01: Evaluación de Competencias	Indicadores <ol style="list-style-type: none">1. Calificación obtenida en la evaluación de conocimientos.

Elaborado por: Geovanny Alarcón



**SUBPROCESO:
INCORPORACIÓN DEL
PERSONAL**

Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

Procedimientos

Generalidades

1. La Unidad de Talento Humano realiza un nombramiento provisional al aspirante ganador del concurso inclusivo de méritos y oposición durante un periodo 2 años; tendrá que presentar los siguientes requisitos:

- *Hoja de vida.*
- *Copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación y carnet de discapacidad emitido por el CONADIS.*
- *Copia a color del título profesional.*
- *Copia de certificados de capacitación.*
- *Certificados de trabajo.*

2. La Unidad de Talento Humano presenta al nuevo servidor.

3. La Unidad de Talento Humano planifica un taller de fortalecimiento de competencias y envía al Rector para su autorización.

4. La Unidad de Talento Humano convoca a los nuevos servidores a taller de fortalecimiento de competencias.

5. La Unidad de Talento Humano evalúa el desempeño del colaborador con discapacidad a través de una prueba de competencias.

6. La unidad de Talento Humano realiza la entrega de un manual de inducción al nuevo servidor con discapacidad.

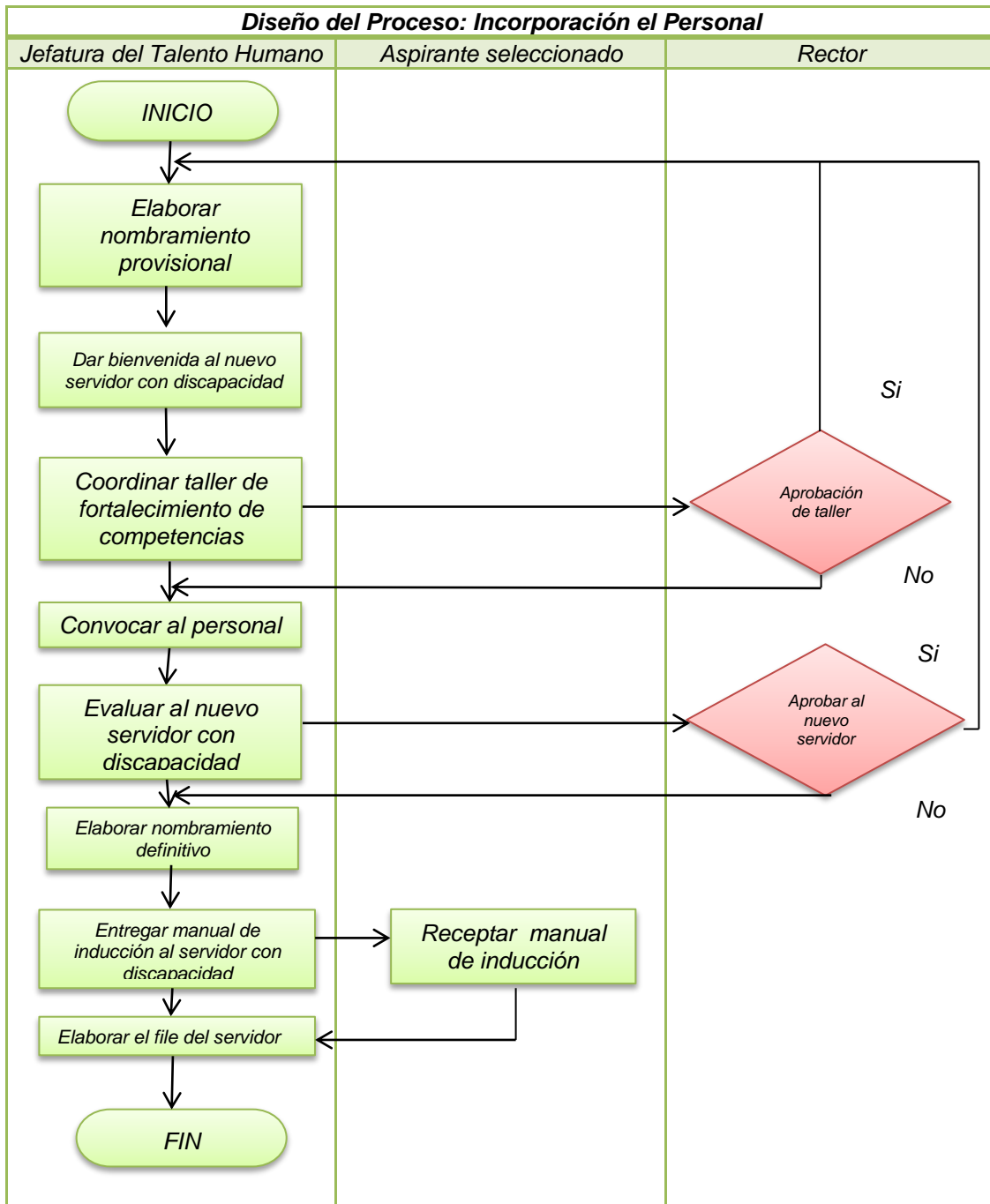
7. Talento Humano elabora el file del servidor con todos los documentos entregados y firmados por el mismo.

Elaborado por: Geovanny Alarcón

RECOMENDACIONES PARA LA INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

INCORPORACIÓN INCLUSIVA	
Acompañamiento	Relación Laboral
<i>La inducción debe ser 100% inclusiva y adecuada a las necesidades específicas de la persona con discapacidad (accesibilidad a su puesto de trabajo).</i>	<i>Proponga personal para realizar acompañamiento específico de las relaciones interpersonales y laborales de los colaboradores con discapacidad.</i>
<i>La Universidad debe construir herramientas inclusivas (Técnicas de Comunicación) que le permitan socializar el código de ética interno, el manual administrativo, sobre el comité de seguridad y salud ocupacional o cualquier otra información relevante con relación a horarios y sueldos.</i>	<i>Cuando la persona con discapacidad requiera tratamiento o rehabilitación constante se sugiere llevar un registro conjunto de citas, controles médicos para identificar fechas de los permisos requeridos con las justificaciones necesarias.</i>
<i>Si la persona contratada tiene discapacidad intelectual considere la opción para que un familiar de confianza y/o representante le acompañe a la inducción y la firma del contrato.</i>	<i>Incluya actividades de información y sensibilización permanentes respecto a la discapacidad en las que participen todos los empleados sin importar su nivel jerárquico.</i>
<i>Socializar la llegada de una persona con discapacidad a la institución con sus jefes inmediatos y compañeros, identificando su requerimiento para el desempeño laboral y desenvolvimiento general.</i>	<i>Promueva el dialogo constante entre las personas con discapacidad respecto a sus derechos y obligaciones.</i>

*Fuente: Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (2013)
Adaptado por: Geovanny Alarcón*



Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formatos e Instructivos
Formato EPC-01: Evaluación de Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato EPC-01
	Pruebas de Competencias	Fecha:
Datos Generales		
Nombres y Apellidos del Aspirante:		
Puesto que desarrolla:		
<p>Objetivo: Medir y evaluar el conocimiento del aspirante</p> <p>Instrucciones:</p> <p>Encierre en un círculo las preguntas cerradas (SI o NO).</p> <p>Evite manchones.</p>		
Prueba de Competencias		
Nombres y Apellidos del Evaluador:		
Calificación Prueba de Competencias		
<p>.....</p> <p style="text-align: center;">Firma Colaborador</p> <p>Nombre: Cargo: C.C.</p>		<p>.....</p> <p style="text-align: center;">Firma Tribunal de Méritos y Oposición</p> <p>Nombre: Cargo: C.C.</p>

Fuente: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014))

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Accesibilidad

Para una correcta inclusión y/o inducción del personal con discapacidad el entorno físico debe cumplir con algunos requerimientos que permitan la facilidad del desempeño de las funciones de las personas independientemente de sus capacidades.

INDUCCIÓN INCLUSIVA	
Figura	Concepto
	<p>Señalética.- La adecuada señalética informativa y preventiva permite evitar percances, direccionar y orientar a las personas con discapacidad e incluir la accesibilidad en la información, con logos, iluminación, bandas antideslizantes, con colores y contrastes, etc.</p>
	<p>Rampas.- Deben facilitar el acceder y salir de un lugar sin dificultad, permitiendo salvar desniveles internos y externos.</p>
	<p>Pasamanos.- Brinda apoyo y seguridad a personas con o sin discapacidad, adultos mayores o quien lo requiera en el uso de escaleras internas o externas.</p>
	<p>Baterías Sanitarias.- Un baño accesible posibilita que toda persona pueda alcanzar su máximo grado de autonomía y desenvolverse sin la ayuda de otras personas o con la mínima posible. Este baño deberá contar con las dimensiones necesarias, las ayudas técnicas, aparatos y accesorios que permiten a una persona con o sin discapacidad hacer uso del mismo.</p>

Fuente: Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (2013)

Adaptado por: Geovanny Alarcón



Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo 2015

Subproceso: Evaluación del Desempeño por Competencias

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración del subproceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para personas con discapacidad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Objetivo

Describir las actividades que se debe seguir para la elaboración del subproceso de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Alcance

Se aplica al personal discapacitado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

REGISTRO DE REVISIONES		
MODIFICACIÓN	FECHA	APROBADA POR



**EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS**

Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

Ficha del Subproceso	
Objetivo: Diseñar procedimientos de Evaluación del Desempeño por Competencias los cuales fortalezcan el desarrollo del personal con discapacidad de la UPEC.	
Políticas: <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable del proceso será la Jefatura del Talento Humano. 2. El método de la evaluación de desempeño será el de 360°. 3. Los formatos de evaluación por competencias se elaboran en base a los Perfiles Inclusivos por Competencias de cada puesto. 4. El colaborador con bajo rendimiento en la evaluación participa en el plan de capacitación anual. 5. Las evaluaciones se dan a conocer a cada colaborador. 	
Participantes: Jefatura del Talento Humano, Colaboradores, Rector	
Entradas Perfiles Inclusivos de Puestos por Competencias. Diccionario de Competencias Técnicas	Salidas Informe de resultados de Evaluación del Desempeño por competencias.
Instrumentos Formato EDAEP-01: Evaluación de Actividades Esenciales del Puesto. Formato EDC-002: Evaluación de Conocimientos. Formato EDCOT-03: Evaluación Competencias Técnicas del Puesto. Formato EDTELI-04: Evaluación de Trabajo en Equipo, Liderazgo, Iniciativa. Formato FV-05: Valoración. Formato EDCTO-06: Informe de Evaluación de Competencias Organizacionales y Técnicas. Formato EDC-07: Informe de la Evaluación del Desempeño por Competencias. Formato IED-08: Informe Consolidado de Evaluación del	Indicadores Número de colaboradores asistentes a las evaluaciones. Número de evaluaciones aplicadas a los colaboradores.

Elaborado por: Geovanny Alarcón



**EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS**

Versión: 1.0

MGPCD

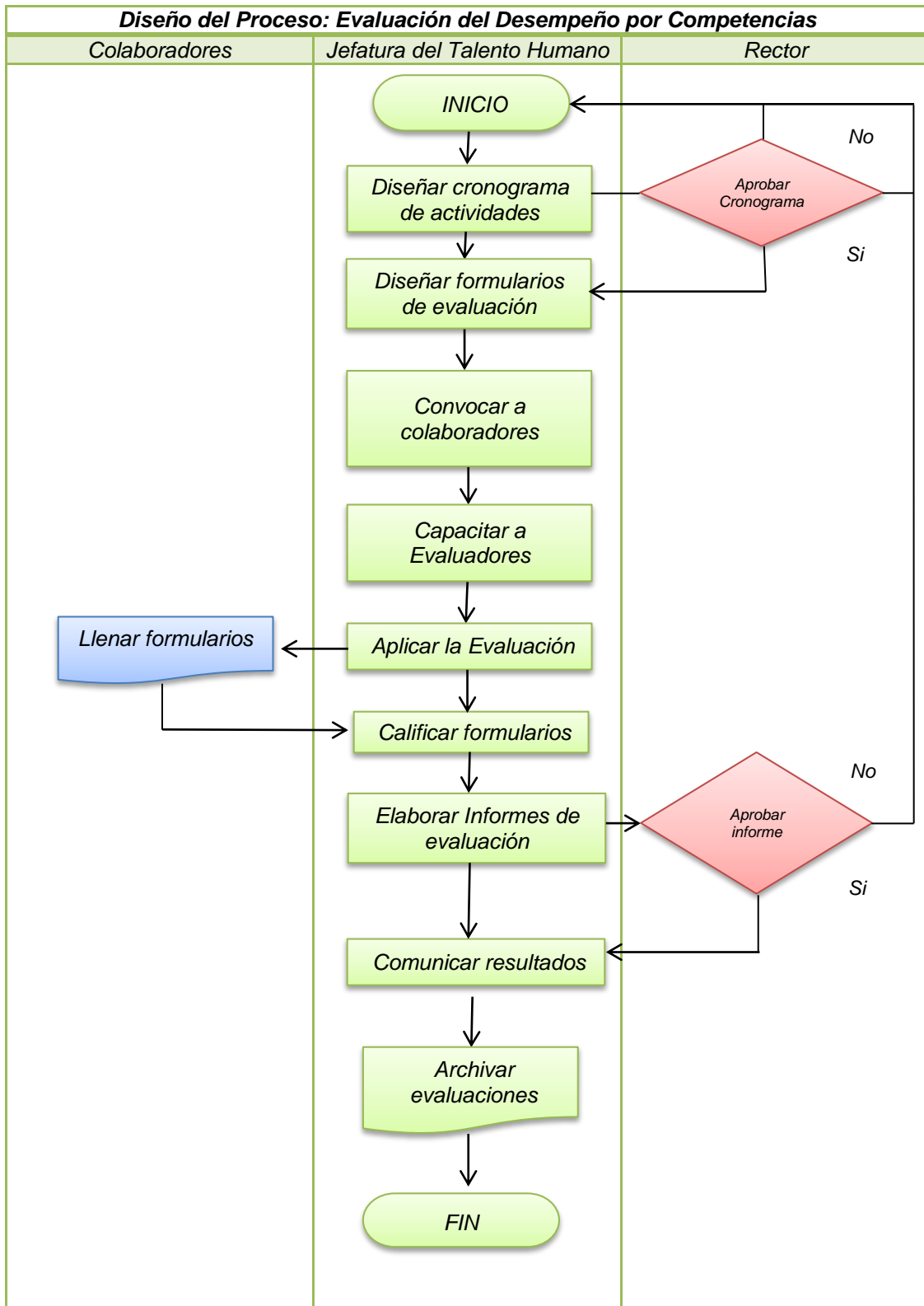
Fecha de emisión: Mayo 2015

Procedimientos

Generalidades

1. La Jefatura de Talento Humano elabora el cronograma de actividades y los formatos a utilizar en la evaluación inclusiva del desempeño por competencias y envía al rector para su aprobación.
2. La Jefatura de Talento Humano capacita a los evaluadores (método de evaluación del desempeño 360°; instrucciones para el llenado de formatos) y convoca a los colaboradores con discapacidad para su evaluación.
3. La Jefatura de Talento Humano nombra pares según el método de evaluación 360° y entrega formatos de evaluación.
5. La Jefatura del Talento Humano califica la evaluación de desempeño y elabora los informes de resultados de la evaluación.
6. La Jefatura del Talento Humano da a conocer informes de resultados de evaluación.
7. La Jefatura de Talento Humano archiva las evaluaciones en cada carpeta personal de los colaboradores.
8. La Jefatura de Talento Humano de acuerdo a los resultados obtenidos planteará planes de desarrollo del personal.

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formatos e Instructivos

Formato EDAEP-01: Evaluación de Actividades Esenciales del Puesto


	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato EDAEP-01	
	Evaluación del Desempeño Actividades Esenciales del Puesto			Fecha:	
Datos Generales					
Apellidos y Nombres del Evaluado:					
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):					
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato:					
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):					
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:		
Objetivo: Evaluar el desempeño de las actividades esenciales del puesto. Instrucciones: Según su juicio relacione cada actividad, indicador y meta con la persona evaluada y coloque el valor correspondiente en el campo Cumplidos en base al desempeño observado.					
Casilleros para el Jefe Inmediato				Casillero para la Jefatura de Talento Humano	
<i>Descripción de Actividades</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta del Período Evaluado</i>	<i>Cumplidos</i>	<i>% de Cumplimiento</i>	<i>Nivel de Cumplimiento</i>
<i>Actividad 1</i>	<i>Indicador 1</i>	<i>Meta 1</i>			
<i>Actividad 2</i>	<i>Indicador 2</i>	<i>Meta 2</i>			
<i>Actividad 3</i>	<i>Indicador 3</i>	<i>Meta 3</i>			
<i>Actividad 4</i>	<i>Indicador 4</i>	<i>Meta 4</i>			
TOTAL ACTIVIDADES ESENCIALES				<i>Valoración Final (%)</i>	
..... Firma Colaborador		 Firma Jefatura del Talento Humano		
Nombre: Cargo: C.C.			Nombre: Cargo: C.C.		

Fuente: Instructivo para Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño para los Servidores de las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público (2010)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato EDC-02: Evaluación de Conocimientos


	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDC-02												
	Evaluación del Desempeño Evaluación de Conocimientos		Fecha:												
Datos Generales															
Apellidos y Nombres del Evaluado:															
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):															
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato:															
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):															
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:												
Objetivo: <i>Evaluar los conocimientos usados en el desempeño del puesto de trabajo del colaborador.</i>															
Instrucciones: <i>- Según su juicio relacione cada conocimiento con la persona evaluada y coloque la calificación correspondiente según a la escala de valoración. - Siga el mismo procedimiento para cada uno de los conocimientos descritos.</i>															
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;"><i>Insuficiente</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;"><i>Regular</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;"><i>Bueno</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;"><i>Muy Bueno</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;"><i>Sobresaliente</i></td> </tr> </tbody> </table>				Escala de Valoración		1	<i>Insuficiente</i>	2	<i>Regular</i>	3	<i>Bueno</i>	4	<i>Muy Bueno</i>	5	<i>Sobresaliente</i>
Escala de Valoración															
1	<i>Insuficiente</i>														
2	<i>Regular</i>														
3	<i>Bueno</i>														
4	<i>Muy Bueno</i>														
5	<i>Sobresaliente</i>														
<i>Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17</i>															
Conocimientos		Nivel de Conocimientos													
Conocimiento 1															
Conocimiento 2															
Conocimiento 3															
Conocimiento 4															
Conocimiento 5															
Conocimiento 6															
NIVEL DE CONOCIMIENTOS	Valoración Final (%)														
..... Firma Colaborador Firma Jefatura del Talento Humano														
Nombre: Cargo: C.C.	Nombre: Cargo: C.C.														

Fuente: Instructivo para Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño para los Servidores de las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público (2010)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato EDCOT-03: Evaluación Competencias Organizacionales y Técnicas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDCOT-03												
	Evaluación de Desempeño-Competencias Organizacionales y Técnicas		Fecha:												
Datos Generales															
Apellidos y Nombres del Evaluado:															
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):															
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato:															
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):															
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:												
Objetivo: <i>Evaluar las competencias técnicas del puesto del colaborador.</i>															
Instrucciones: - Según su juicio relacione cada competencia con los indicadores de comportamiento y califique según la escala de valoración. – Por cada competencia seguir el mismo procedimiento.															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">No desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Poca desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">Moderadamente desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">Desarrollada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">Altamente desarrollada</td> </tr> </tbody> </table>				Escala de Valoración		1	No desarrollada	2	Poca desarrollada	3	Moderadamente desarrollada	4	Desarrollada	5	Altamente desarrollada
Escala de Valoración															
1	No desarrollada														
2	Poca desarrollada														
3	Moderadamente desarrollada														
4	Desarrollada														
5	Altamente desarrollada														
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17															
Competencias a Evaluarse															
Competencia		Competencia 1													
Definición		Definición de competencia 1													
Calificación		Indicadores													
		Comportamiento 1													
		Comportamiento 2													
		Comportamiento 3													
		Comportamiento 4													
Competencia		Competencia 2													
Definición		Definición de competencia 2													
Calificación		Indicadores													
		Comportamiento 1													
		Comportamiento 2													
		Comportamiento 3													
		Comportamiento 4													
..... Firma Colaborador	 Firma Jefatura del Talento Humano													
Nombre:		Nombre:													
Cargo:		Cargo:													
C.C.		C.C.													

Fuente: Duque (2007)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enriquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato EDETELI-04: Evaluación de Trabajo en Equipo, Liderazgo, Iniciativa

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDETELI-04												
	Evaluación de Trabajo en Equipo, Liderazgo, Iniciativa		Fecha:												
Datos Generales															
Apellidos y Nombres del Evaluado:															
Denominación del puesto que desempeña (Evaluado):															
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato:															
Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):															
Período de Evaluación:		Desde:	Hasta:												
Objetivo: Evaluar el Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa del colaborador. Instrucciones: - Según su juicio de valor relacione cada aspecto con la persona evaluada y califique según la escala de valoración. – Para cada ítem seguir el mismo procedimiento.															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Nunca</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Rara vez</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Algunas veces</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Frecuentemente</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Siempre</td> </tr> </tbody> </table>				Descripción	Calificación	1	Nunca	2	Rara vez	3	Algunas veces	4	Frecuentemente	5	Siempre
Descripción	Calificación														
1	Nunca														
2	Rara vez														
3	Algunas veces														
4	Frecuentemente														
5	Siempre														
Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17															
Descripción	Comportamiento Observado	Frecuencias Aplicación													
Trabajo en Equipo	Comportamiento 1														
	Comportamiento 2														
	Comportamiento 3														
Liderazgo	Comportamiento 1														
	Comportamiento 2														
	Comportamiento 3														
Iniciativa	Comportamiento 1														
	Comportamiento 2														
	Comportamiento 3														
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO E INICIATIVA		Valoración Final (%)													
..... Firma Colaborador	 Firma Jefatura del Talento Humano													
Nombre:		Nombre:													
Cargo:		Cargo:													
C.C.		C.C.													

Fuente: Instructivo para Aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño para los Servidores de las Unidades de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público (2010)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato FV-05: Formato de Valoración

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato FV-05
	Formato de Valoración	Fecha:

Base Legal

Los parámetros de la evaluación de las actividades esenciales, conocimientos, se basa a la calificación la Norma Técnica emitida por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público (SENRES) Subsistema de Evaluación del Desempeño Resolución N° SENRES-2008-000038, según el Art. 17.

Escala de Valoración Final

Ponderaciones / factor	Ponderación (%)
Actividades Esenciales	60 %
Conocimientos	8 %
Competencias Técnicas del puesto	8 %
Competencias Organizacionales	8 %
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16 %
TOTAL	100 %

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Actividades Esenciales

La fórmula para calcular es:

$$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{cumplidos}}{\text{meta del periodo evaluado}} * 100$$

Nivel de Cumplimiento.- El nivel de cumplimiento se determinara según el porcentaje alcanzado basado en la siguiente escala:

Escala de Valoración de Actividades Esenciales

Calificación	Descripción
1	Igual o menos del 60% de la meta
2	Cumple entre el 61% y el 70% de la meta
3	Cumple entre el 71% y el 80% de la meta
4	Cumple entre el 81% y el 90% de la meta
5	Cumple entre el 91% y el 100% de la meta

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Valoración Parcial.- Se suman cada uno de los ítems y se lo divide para el número de las acciones programadas.

Valoración Final.- Se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Valoracion Final AE} = \frac{\text{Valoracion Parcial} * 0.60}{5} * 100$$

Dónde:

5=Máxima Escala de Valoración

0,60= Porcentaje de la escala de valoración Final

Continúa...



Conocimientos

Valoración Parcial.- Se debe sumar cada uno de los ítems y se lo divide para el número de conocimientos programados.

Escala de Valoración

Calificación	1	2	3	4	5
Descripción	Insuficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art. 17

Valoración Final.- Se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Valoracion Final C} = \frac{\text{Valoracion Parcial} * 0.08}{5} * 100$$

Dónde:

5=Máxima Escala de Valoración

0,08= Porcentaje de la escala de valoración Final

Liderazgo, Trabajo en Equipo e Iniciativa

Valoración Individual.- Se sumara cada uno de los ítems y se lo divide para el número de los comportamientos programados.

Escala de Valoración

Calificación	1	2	3	4	5
Descripción	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art. 17

Valoración Final.- Se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Valoracion Final TLI} = \frac{\text{Valoracion Parcial} * 0.16}{5} * 100$$

Dónde:

5=Máxima Escala de Valoración

0,16= Porcentaje de la escala de valoración Final

Escala de Valoración de Competencias Técnicas y Organizacionales

Escala de Valoración	
1	No desarrollada
2	Poca desarrollada
3	Moderadamente desarrollada
4	Desarrollada
5	Altamente desarrollada

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art. 17

Continúa...



Niveles de Competencias	
A	1%-25%
B	26%-50%
C	51%- 75%
D	76%-100%

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Nivel de Competencia Obtenido.- Se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de competencias Obtenido} = \frac{\text{Calificación Parcial}}{25} * 100$$

Dónde

Calificación Parcial = Suma por cada evaluador (Jefe, par, autoevaluado)

100= Escala máxima del nivel de competencia

25= Puntaje máximo alcanzado por evaluador (Jefe, par, autoevaluado)

Promedio.- Se suma cada una de las evaluaciones (Jefe Inmediato, Autoevaluación y Pares) y dividimos para tres.

Valoración Individual.- Se sumara cada uno de los ítems y se lo divide para el número de los competencias programadas.

Valoración Final.- Se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Valoración final TLI} = \frac{\text{Valoración parcial} * 0.16}{5} * 100$$

Dónde:

5=Máxima Escala de Valoración

0,16= Porcentaje de la escala de valoración Final

Escala de Resultados de la Evaluación del Desempeño

Calificación	Desempeño Alcanzado	Descripción	% Obtenido
Excelente	Desempeño Alto	Supera los objetivos y metas programadas	91% y 100%.
Muy Bueno	Desempeño mejor a los esperado	Cumple los objetivos y metas programadas	81% y el 90%.
Satisfactorio	Desempeño esperado	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	71% y el 80%.
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	Obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad	61% y el 70%.
Inaceptable	Desempeño muy bajo lo esperado	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.	Igual o inferior a 60%


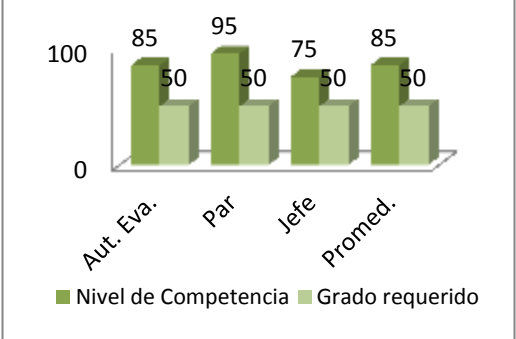
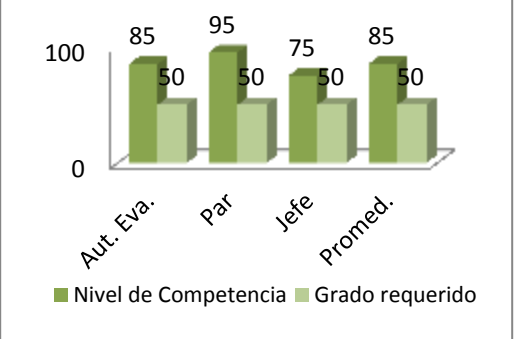
.....
Firma Talento Humano

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.22 (2008)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enriquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato EDCTO-06: Informe de Evaluación de Competencias Organizacionales y Técnicas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato EDCTO-06																																								
	Informe Evaluación del Desempeño Competencias Organizacionales y Técnicas	Fecha:																																								
Apellidos y Nombres del Evaluado:																																										
Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:																																										
Denominación del puesto que desempeña (jefe Inmediato)																																										
Período de Evaluación:	Desde:	Hasta:																																								
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Niveles de las Competencias</th> </tr> <tr> <th style="width: 25%;">A</th> <th style="width: 25%;">B</th> <th style="width: 25%;">C</th> <th style="width: 25%;">D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1%-25%</td> <td style="text-align: center;">26%-50%</td> <td style="text-align: center;">51%-75%</td> <td style="text-align: center;">75%-100%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Abreviatura NCO: nivel de Competencias Obtenido CP: Calificación Parcial</p> <p style="text-align: center;">Fórmula $NCO = \frac{CP}{25} * 100$</p>			Niveles de las Competencias				A	B	C	D	1%-25%	26%-50%	51%-75%	75%-100%																												
Niveles de las Competencias																																										
A	B	C	D																																							
1%-25%	26%-50%	51%-75%	75%-100%																																							
Competencia 1	Grado de Requerido																																									
	Nivel de Competencia Obtenida																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Indic</th> <th>Aut. Eva.</th> <th>Par</th> <th>Jefe</th> <th>Promed.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>CP</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>NCO</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>GR</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Indic	Aut. Eva.	Par	Jefe	Promed.																					CP					NCO					GR					 <p style="text-align: center;">■ Nivel de Competencia ■ Grado requerido</p>	
Indic	Aut. Eva.	Par	Jefe	Promed.																																						
CP																																										
NCO																																										
GR																																										
Competencia 2	Grado de Requerido																																									
	Nivel de Competencia Obtenida																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Indic</th> <th>Aut. Eva.</th> <th>Par</th> <th>Jefe</th> <th>Promed.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>CP</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>NCO</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>GR</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Indic	Aut. Eva.	Par	Jefe	Promed.																					CP					NCO					GR					 <p style="text-align: center;">■ Nivel de Competencia ■ Grado requerido</p>	
Indic	Aut. Eva.	Par	Jefe	Promed.																																						
CP																																										
NCO																																										
GR																																										

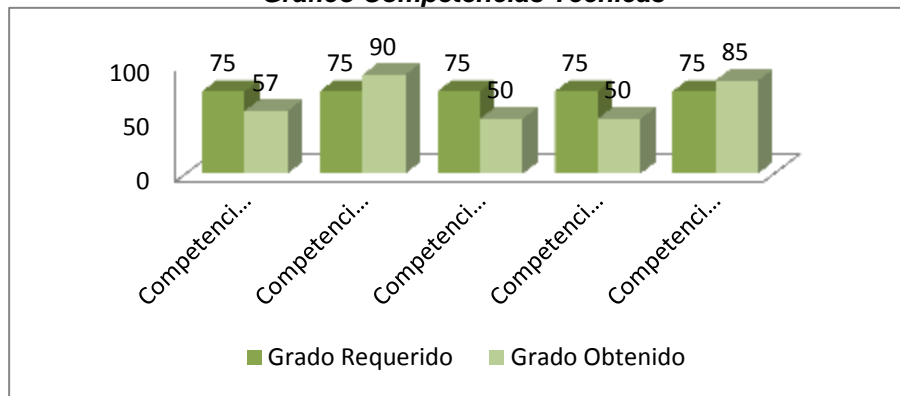
Continúa...



Calificación Competencias Técnicas

Competencias Técnicas	Grado Requerido	Grado Obtenido	Promedio Final
Competencia 1			
Competencia 2			
Competencia 3			
Competencia 4			
Competencia 5			
Total Competencias Técnicas			
Valoración Final Competencias Técnicas			

Gráfico Competencias Técnicas



Competencias a desarrollarse:

Competencias que no necesitan desarrollarse:

Propuestas de Desarrollo:

<p>..... Firma Evaluador</p> <p>Nombre: Cargo: C.C.</p>	<p>..... Firma Jefatura del Talento Humano</p> <p>Nombre: Cargo: C.C.</p>
---	---

Fuente: Duque (2007)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Adaptado por: Geovanny Alarcón

Formato EDC-07: Informe de la Evaluación del Desempeño por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	<i>Formato EDC-07</i>
	<i>Informe Evaluación del Desempeño por Competencias</i>	<i>Fecha:</i>

Apellidos y Nombres del Evaluado:

Nombres y Apellidos del Jefe Inmediato Superior:

Denominación del puesto que desempeña (Jefe Inmediato):

Período de Evaluación:

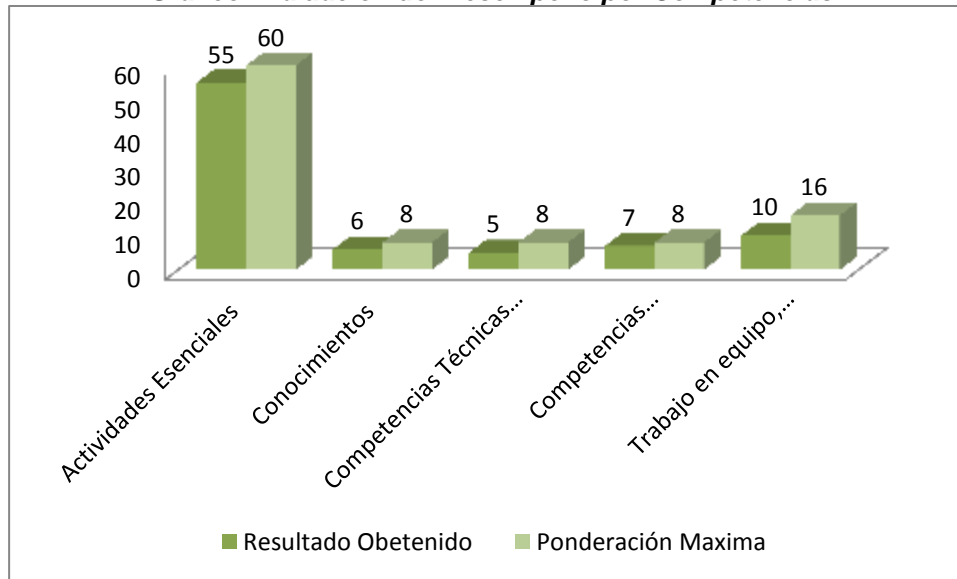
Desde:

Hasta:


Resultados Evaluación del Desempeño por Competencias

Ponderaciones por factor	Resultado Obtenido (%)
<i>Actividades Esenciales</i>	
<i>Conocimientos</i>	
<i>Competencias Técnicas del puesto</i>	
<i>Competencias Organizacionales</i>	
<i>Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo</i>	
TOTAL	

Gráfico Evaluación del Desempeño por Competencias



Continúa...

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato EDC-07
	Informe Evaluación del Desempeño por Competencias		Fecha:
De acuerdo al porcentaje de su desempeño su calificación es:			
Calificación	Desempeño Alcanzado	Descripción	% Obtenido
<i>Inaceptable</i>	<i>Desempeño muy bajo lo esperado</i>	<i>Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.</i>	<i>Igual o inferior a 60%</i>
<i>Deficiente</i>	<i>Desempeño bajo lo esperado</i>	<i>Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad</i>	<i>61% y el 70%.</i>
<i>Satisfactorio</i>	<i>Desempeño esperado</i>	<i>Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad</i>	<i>71% y el 80%.</i>
<i>Muy Bueno</i>	<i>Desempeño mejor a los esperado</i>	<i>Es el que cumple los objetivos y metas programadas</i>	<i>81% y el 90%.</i>
<i>Excelente</i>	<i>Desempeño Alto</i>	<i>Es aquel que supera los objetivos y metas programadas</i>	<i>91% y 100%.</i>
<i>Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17</i>			
Aspectos a desarrollarse:			
Aspectos que no necesitan desarrollarse:			
Propuestas de Desarrollo:			
Participa en el Programa de Desarrollo de Competencias			Si
			No
..... Firma Evaluador	 Firma Jefatura del Talento Humano	
Nombre: Cargo: C.C.		Nombre: Cargo: C.C.	

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño (2008)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato IED-08: Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato IED-08
	Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias	Fecha:

Apellidos y Nombres responsable de la Evaluación:

Denominación del puesto que desempeña:

Personal objeto de Evaluación:

Período de Evaluación:

Desde:

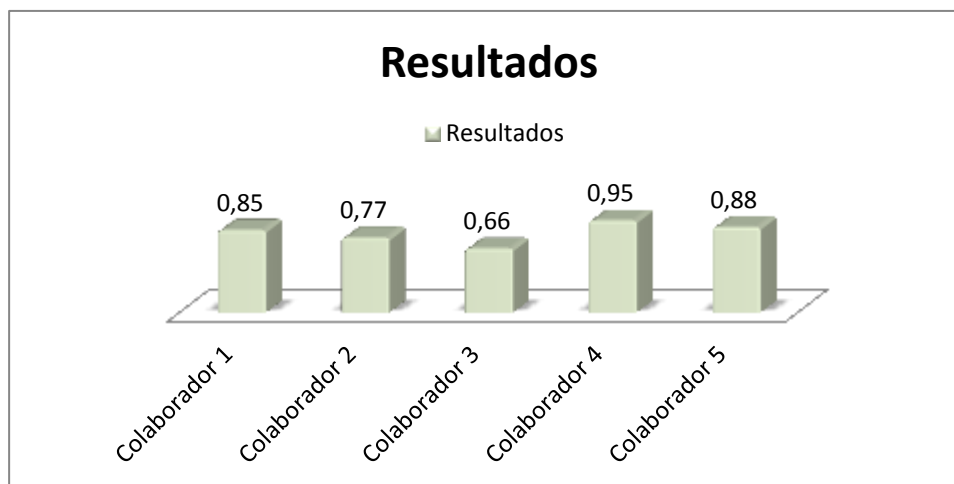
Hasta:

Realizada la evaluación del desempeño por competencias se ha obtenido los siguientes resultados:


Abreviaturas: **AE** = Actividades Esenciales; **C** = Conocimientos; **CT** = Competencias Técnicas; **CO** = Competencias Organizacionales; **TLI** = Trabajo en Equipo, liderazgo, iniciativa.

Resultados Consolidados del Desempeño por Competencias

Personal	AE%	C%	CT%	CU %	TLI%	Resultados
Colaborador 1						
Colaborador 2						
Colaborador 3						
Colaborador 4						
Colaborador 5						
Promedio Evaluación del Desempeño por Competencias						



Continúa...

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato IED-08
	Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias	Fecha:

De acuerdo al porcentaje del desempeño la calificación del personal es:

Nivel de desempeño:

Calificación	Desempeño Alcanzado	Descripción	% Obtenido
Inaceptable	Desempeño muy bajo lo esperado	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.	Igual o inferior a 60%
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad	61% y el 70%.
Satisfactorio	Desempeño esperado	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad	71% y el 80%.
Muy Bueno	Desempeño mejor a los esperado	Es el que cumple los objetivos y metas programadas	81% y el 90%.
Excelente	Desempeño Alto	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas	91% y 100%.

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño Art.17

Colaboradores a participar en el Programa de Desarrollo de Competencias:

Aspectos a desarrollarse:

Aspectos que no necesitan desarrollarse:

Programas de Desarrollo de Competencias:

.....
Firma Jefatura del Talento Humano

Nombre:
Cargo:
C.C.

Fuente: Norma Técnica Del Subsistema De Evaluación Del Desempeño (2008)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

	SUBPROCESO: DESARROLLO DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS	Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo 2015

5.6.1.4. Subproceso: Desarrollo del Personal por Competencias

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración del subproceso de Desarrollo del Personal por Competencias para las personas con discapacidad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir las actividades que deben seguir para la elaboración del subproceso de Desarrollo del Personal por Competencias.

Alcance

Se aplica al personal discapacitado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

REGISTRO DE REVISIONES		
MODIFICACIÓN	FECHA	APROBADA POR



**DESARROLLO DEL
PERSONAL POR
COMPETENCIAS**

Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015

Ficha de Proceso	
Objetivo: <i>Elaborar procedimientos para el diseño del subproceso de Desarrollo de Competencias para el personal con discapacidad de la UPEC.</i>	
Políticas: <ol style="list-style-type: none"> 1. La Jefatura del Talento Humano es responsable del proceso de desarrollo del personal por competencias. 2. De acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño se elabora los formatos de capacitación. 3. Los colaboradores a participar en el programa de desarrollo de competencias serán principalmente los que tengan que cubrir necesidades de formación y/o capacitación. 4. Al finalizar el programa de desarrollo de competencias los colaboradores que no demuestren mejoramiento de competencias deberán asistir al plan de capacitación del próximo año. 	
Participantes.- Colaboradores, Jefatura del Talento Humano, Rector	
Entradas <ol style="list-style-type: none"> 1. Diccionario de Competencias. 2. Perfiles Inclusivos de Puestos por Competencias. 3. Informe de Resultados de Evaluación. 	Salidas <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaciones de las actividades realizadas.
Instrumentos <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato DNC-01: Determinación de Necesidades de Capacitación 2. Formato DNCOT-02: Determinación de Necesidades de Capacitación en Competencias Técnicas 3. Formato PDC-03: Plan de Desarrollo del Personal por Competencias 4. Formato CTDT-04: Cronograma Técnicas Desarrollo dentro del Trabajo 5. Formato CTFT-05: Cronograma Técnicas Desarrollo fuera del Trabajo 6. Formato DPC-06: Guía de Desarrollo por Competencias y Plan de Desarrollo Individual 7. Formato PDI-07: Instructivo Plan de Desarrollo Individual 8. Formato ITDP-08: Informe de Técnicas de Desarrollo del Personal dentro y fuera del Trabajo 9. Formato EADP-09: Evaluación de técnicas de desarrollo dentro y fuera del Trabajo 	Indicadores <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de servidores que asistieron a las acciones formativas. 2. Número de informes de las actividades formativas elaboradas por el personal. 3. Número de informes de evaluación de las técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. 4. Número de actividades formativas cumplidas por el personal.

Elaborado por: Geovanny Alarcón



**SUBPROCESO:
DESARROLLO DEL
PERSONAL POR
COMPETENCIAS**

Versión: 1.0

MGPCD

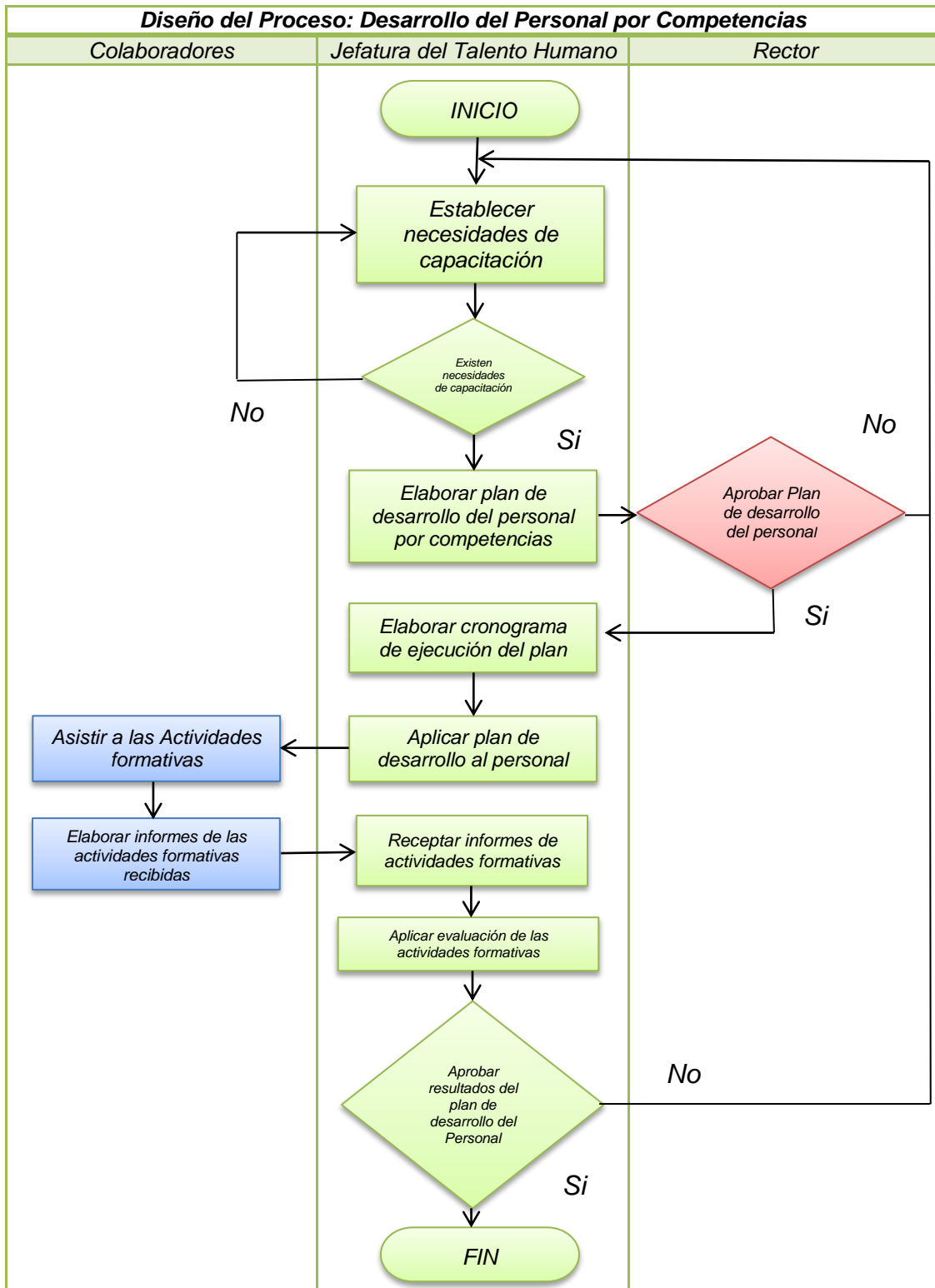
Fecha de emisión: Mayo 2015

Procedimientos

Generalidades

- 1. La Jefatura del Talento Humano en base a los resultados de la evaluación detectara las necesidades de capacitación.*
- 2. La Jefatura del Talento Humano de acuerdo a los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo, fuera del trabajo y autodesarrollo elabora la planificación de desarrollo del personal y lo envía al Rector.*
- 3. La Jefatura del Talento Humano se encarga de elaborar el cronograma para la ejecución del plan de desarrollo de personal por competencias.*
- 4. La Jefatura del Talento Humano da a conocer el plan de desarrollo al personal a capacitarse y diseña una guía de desarrollo de competencias.*
- 5. La Jefatura del Talento Humano designa entrenadores para los colaboradores con discapacidad participes del proceso.*
- 6. El personal con discapacidad con su entrenador respectivo elabora su Plan de Desarrollo Individual.*
- 7. El personal capacitado realiza un informe de las actividades recibidas.*
- 8. La Jefatura del Talento Humano evalúa el desarrollo de las personas con discapacidad.*
- 9. La Jefatura del Talento Humano desarrolla un registro de seguimiento y control con el fin de realizar retroalimentación y realizar correcciones al Plan de Desarrollo Individual.*





Elaborado por: Geovanny Alarcón



Elaborador por: Geovanny Alarcón

Formatos e Instructivos

Formato DNC-01: Determinación de Necesidades de Capacitación


	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato DNC-01
	Determinación de Necesidades de Capacitación			Fecha:
Interpretación de la Técnica del Semáforo				
	Factores más críticos que debe desarrollar el personal.			
	Factores con un grado de desarrollo medio en relación al puntaje requerido.			
	Factores que son fortalezas del personal.			
Abreviaturas Utilizadas:				
AE = Actividades Esenciales; C = Conocimientos; CT = Competencias Técnicas; CO = Competencias Organizacionales; TLI = Trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, M= Método				
Cargo	Evaluación por Competencias			Técnicas de Desarrollo
	Rojo	Amarillo	Verde	
Colaborador 1	C TLI	CO	AE CT	Método dentro del Trabajo Método fuera del Trabajo Método de Autodesarrollo
Colaborador 2	C	AE	CO	Método dentro del Trabajo Método fuera del Trabajo Método de Autodesarrollo
Colaborador 3	AE CO	C	CT TLI	Método dentro del Trabajo Método fuera del Trabajo Método de Autodesarrollo
<p>.....</p> <p>Firma Responsable de Capacitación</p>				
Nombre: Cargo: C.C.				

Fuente: Duque (2007)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enriquez L. (2014)

Elaborador por: Geovanny Alarcón

Formato DNCOT-02: Determinación de Necesidades de Capacitación en Competencias Organizacionales y Técnicas


	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato DNCOT-02	
	Determinación de Necesidades de Capacitación: Competencias Organizacionales y Técnicas			Fecha:	
Interpretación de la Técnica del Semáforo					
		Competencias más críticas que debe desarrollar el personal.			
		Competencias con un grado de desarrollo medio en relación al perfil de competencias.			
		Competencias que son fortalezas del personal.			
Abreviaturas Utilizadas:					
Competencia 1: C1 ; Competencia 2: C2 ; Competencia 3: C3 ; Competencia 4: C4 ; Competencia 5: C5 ; Competencia 6: C6 ; Competencia 7: C7 ; Competencia 8: C8 ; Competencia 9: C9 ; Competencia 10: C10					
Cargo	Semáforo Evaluación por Competencias			Competencias a Desarrollar	N°
	Rojo	Amarillo	Verde		
Colaborador 1	C1,C2	C8	C5, C9,C10	C1,C2, C8	3
Colaborador 2	C8, C10, C3	C2	C3,C4,C5	C8, C10, C3, C2	4
Colaborador 3	C10, C4	C3,C5,C7	C1,C2	C10, C4, C3,C5,C7	5
..... Firma Responsable de Capacitación					
Nombre: Cargo: C.C.					

Fuente: Duque (2007)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborador por: Geovanny Alarcón


Formato PDC-03: Plan de Desarrollo del Personal por Competencias

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PDC-03		
	Plan de Desarrollo del Personal por Competencias		Fecha:		
Datos Generales					
Apellidos y Nombres del Responsable de Capacitación:					
Denominación del puesto que desempeña:					
Período de Capacitación:		Desde:	Hasta:		
ACTIVIDADES					
Técnicas	Actividad	Tipo	Duración	Competencias a Desarrollarse	% Anual
Métodos Desarrollo dentro del Trabajo	Solución de problemas	Práctico	Enero Febrero		30%
	Juegos de tomas de decisiones	Práctico			
Métodos Desarrollo fuera del Trabajo	Seminario	Teórico	Mayo Junio		30%
	Juegos Gerenciales	Práctico			
Métodos de Autodesarrollo	Deportes	Práctico	Julio Agosto Septiembre		40%
	Lectura	Teórico			
	Personajes Históricos	Teórico			
TOTAL					100%
<p>.....</p> <p>Firma Responsable de Capacitación</p>					
Nombre: Cargo: C.C.					

Fuente: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborador por: Geovanny Alarcón


Formato CTD-04: Cronograma Técnicas Desarrollo dentro del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato CTD-04
	Cronograma Técnicas Desarrollo dentro del Trabajo		Fecha:
Datos Generales			
Apellidos y Nombres del Colaborador:			
Puesto que desempeña:			
Período de Capacitación:		Desde:	Hasta:
Solución de problemas			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 4	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Juegos de toma de decisiones			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 4	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
..... Firma Responsable de Capacitación			
Nombre: Cargo:			

Fuente: “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi” Enríquez L. (2014)

Elaborador por: Geovanny Alarcón

Formato CTFT-05: Cronograma Técnicas Desarrollo fuera del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato CTFT-05
	Cronograma Técnicas Desarrollo fuera del Trabajo		Fecha:
Datos Generales			
Apellidos y Nombres del Colaborador:			
Puesto que desempeña:			
Período de Capacitación:		Desde:	Hasta:
Seminario			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 4	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Juegos Gerenciales			
Reunión Nº 1	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 2	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 3	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
Reunión Nº 4	Nombre de la reunión		
	Competencias a Desarrollar		
	Hora y Fecha		
..... Firma Responsable de Capacitación			
Nombre:			
Cargo:			

Fuente: “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi” Enríquez L. (2014)

Elaborador por: Geovanny Alarcón

Formato DPC-06: Guía de Desarrollo por Competencias y Plan de Desarrollo Individual

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	<i>Formato DPC-06</i>
	<i>Plan de Desarrollo Individual Competencias Técnicas y Organizacionales</i>	Fecha:
<i>Apellidos y Nombres del Colaborador:</i>		
<i>Denominación del puesto que desempeña:</i>		
<i>Nombres y Apellidos del Coach:</i>		
<i>Denominación del puesto que desempeña:</i>		
<i>Período de Capacitación:</i>		<i>Desde: Hasta:</i>
NOMBRE DE LA COMPETENCIA A DESARROLLAR		
OBJETIVO:		
Acciones Principales		
Método	Acciones	Definición
<i>Deportes</i>	<i>Nombre del deporte</i>	<i>Explicación</i>
<i>Personaje Histórico</i>	<i>Nombre del personaje</i>	<i>Explicación</i>
Actividades Específicas		
1	<i>Libro: Nombre del libro</i>	<i>Explicación del libro</i>
2	<i>Personaje : Nombre del personaje histórico</i>	<i>Explicación del personaje</i>
3	<i>Libro: Nombre del libro</i>	<i>Explicación del libro</i>
4	<i>Personaje : Nombre del personaje histórico</i>	<i>Explicación del personaje</i>
<p style="text-align: center;">..... Firma Responsable de Capacitación</p> <p>Nombre: Cargo:</p>		

*Fuente: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

Formato PDI-07: Instructivo Plan de Desarrollo Individual

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI		Formato PDI-07
	Instructivo Plan de Desarrollo Individual		Fecha:
Datos Generales			
Apellidos y Nombres del Colaborador:			
Denominación del puesto que desempeña:			
Nombres y Apellidos del Coach:			
Denominación del puesto que desempeña:			
Período de Duración:		Desde:	Hasta:
Instrucciones: <ul style="list-style-type: none"> • Determine las competencias a desarrollar (técnicas y organizacionales) y el nivel requerido. • Aprenda el significado de la competencia a mejorar, utilice el Diccionario de Competencias. • Por cada competencia elabore un plan de desarrollo, adopte actividades principales y específicas con el fin de mejorar la competencia. • Utilice el formato Guía de Desarrollo Competencias Técnicas y Organizacionales. • El coach deberá ayudarlo y orientarlo al momento de elaborar su plan y durante la ejecución de éste. 			
Competencia a Desarrollar			
Técnicas		Organizacionales	
SEGUIMIENTO Y CONTROL		Lugar:	
		Fecha:	
		Hora:	
..... Firma Colaborador	 Firma Responsable Coach	
Nombre: Cargo: C.C.		Nombre: Cargo: C.C.	

Fuente: Duque (2007)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Formato ITDP-08: Informe de Técnicas de Desarrollo del Personal dentro y fuera del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	<i>Formato ITDP-08</i>
	<i>Plan de Desarrollo Individual Competencias Técnicas y Organizacionales</i>	<i>Fecha:</i>
Datos Generales		
<i>Nombre Actividad:</i>		
<i>Competencias a desarrollar:</i>		
<i>Nombre del Instructor:</i>		
<i>Lugar:</i>		
<i>Fecha:</i>		
<i>Hora:</i>		
Desarrollo		
<i>Objetivos de la actividad</i>		
<i>Contenido de la actividad</i>		
<i>Resumen de la actividad</i>		
<i>¿Cómo la actividad aporta al desarrollo de las competencias?</i>		
<i>Conclusiones de la actividad</i>		
..... Firma Colaborador		
Nombre: Cargo: C.C.:		

*Fuente: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

Formato EADP-09: Evaluación de actividades dentro y fuera del Trabajo

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato EADP-09			
	Evaluación de actividades dentro y fuera del Trabajo	Fecha:			
Datos Generales					
Apellidos y Nombres del Colaborador:					
Puesto que desempeña:					
Nombre del Seminario a Evaluar:					
Lugar y Fecha:					
Apellidos y Nombres del Instructor:					
Objetivo: Evaluar las actividades recibidas. Instrucciones: Cada ítem califíquelo de acuerdo a la siguiente escala: 1 – Insuficiente; 2 – Regular; 3 – Bueno; 4 - Muy Bueno; 5 – Excelente.					
Ítems	Calificación				
	1	2	3	4	5
Sobre los Contenidos					
El contenido del taller se realizó acorde a lo programado					
El material pedagógico entregado le fue de ayuda en el seminario					
El contenido fue de su interés					
Sobre el Capacitador					
Fue claro el instructor al impartir los conocimientos					
La metodología utilizada por el instructor fue pertinente					
La puntualidad del instructor fue					
Sobre la Organización					
El lugar físico donde se desarrolló el seminario fue					
El material audiovisual utilizado por los instructores fue					
Sobre las Competencias					
El aporte de la reunión al desarrollo de competencias fue					
Su nivel de satisfacción respecto a las competencias tratadas fue					
Observaciones:					
..... Firma Colaborador		 Firma Responsable Coach		
Nombre: Cargo: C.C.:			Nombre: Cargo: C.C.:		

Fuente: González (2008)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Versión: 1.0

MGPCD

Fecha de emisión: Mayo 2015


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y ORGANIZACIONALES

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS	Versión: 1.0
		MGPCD
		Fecha de emisión: Mayo 2015

5.7. Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas

Hoja de Resumen

Descripción del Documento

Guía para la elaboración del Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC).

Objetivo

Describir las actividades que deben seguir para la elaboración del Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas.

Alcance

Se aplica al personal de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

REGISTRO DE REVISIONES		
MODIFICACIÓN	FECHA	APROBADA POR



Ficha de Proceso	
Objetivo: Diseñar procedimientos los cuales permitan la elaboración del Diccionario de Competencias Organizacionales y Técnicas.	
Políticas: <ol style="list-style-type: none"> 1. La Jefatura de Talento Humano es responsable de todo el proceso. 2. La actualización de estos diccionarios se realizara periódicamente (cada año). 3. El modelo estratégico de la universidad servirá de base para la elaboración de los formatos a utilizarse. 4. El Rector de la Universidad politécnica Estatal del Carchi se encargara de la validación de las Competencias Organizacionales y Técnicas. 	
Participantes.- Colaboradores, Jefatura del Talento Humano, Rector.	
Entradas Catálogo del Ministerio de Relaciones Laborales Modelo Estratégico de la UPEC.	Salidas Diccionario de Competencias Organizacionales Diccionario de Competencias Técnicas
Instrumentos Formato ICOT-01: Identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas	Indicadores Número de Competencias Organizacionales validadas. Número de Competencias Técnicas validadas.

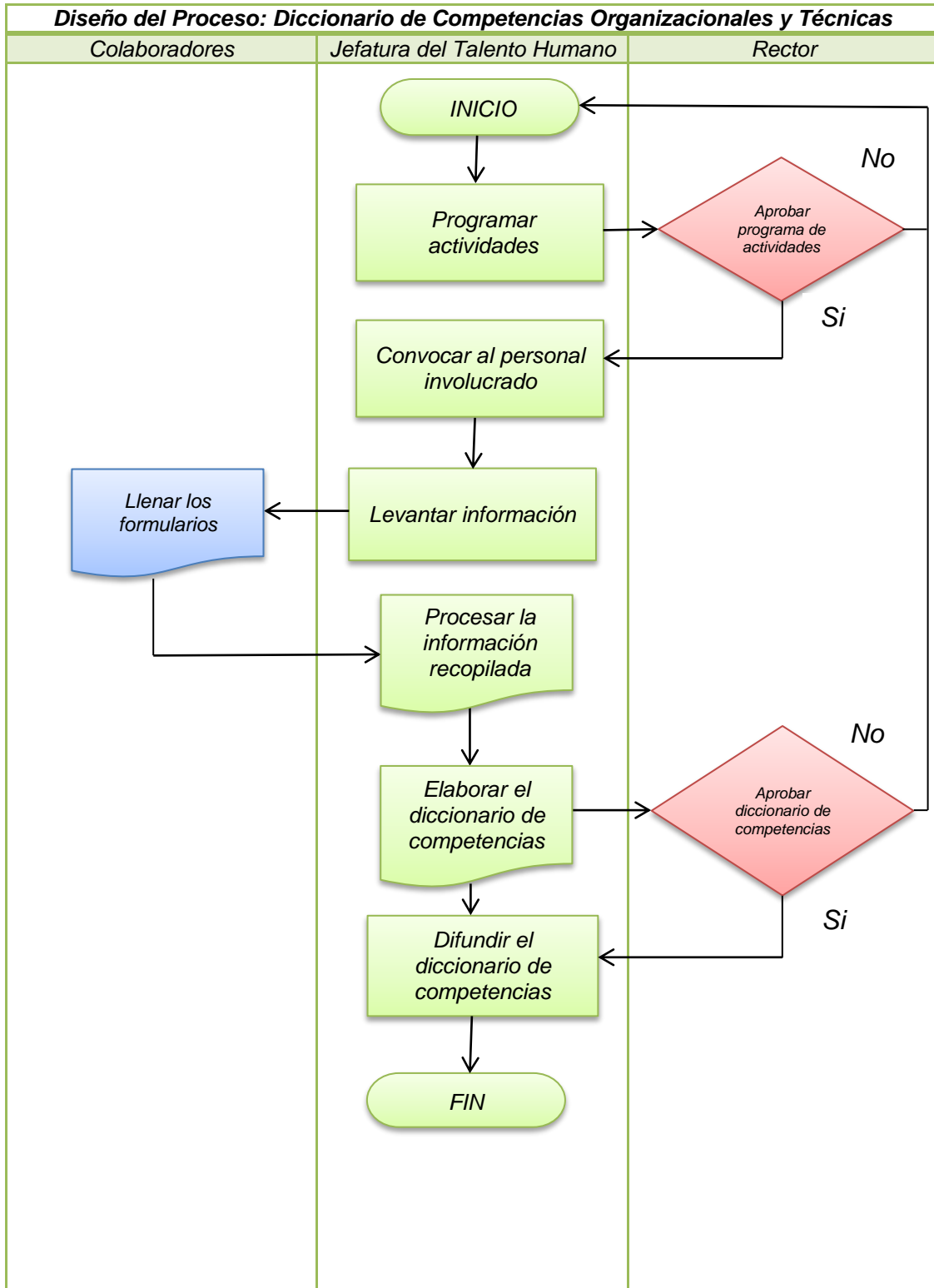
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Procedimientos

Generalidades

1. La Jefatura del Jefatura de Talento Humano planifica las actividades para la elaboración del Diccionario de Competencias y envía al Rector.
2. La Jefatura del Talento Humano convoca al personal implicado para la elaboración del Diccionario de Competencias a través del desarrollo de talleres.
3. El personal analiza el Catálogo de Competencias del Ministerio de Relaciones Laborales e identifica las competencias relacionadas con la universidad y con el puesto de trabajo.
4. La información recopilada se procesa por la Jefatura de Talento Humano.
5. La Jefatura del Talento Humano presenta la información procesada al Consejo Superior Universitario Politécnico a través del Rector, este se encargara de la validación. Si la validación es positiva se depurará las competencias organizacionales y técnicas. Si la validación es negativa se volverá a levantar información.
6. La Jefatura de Talento Humano elaborara el Diccionario de Competencias.
7. La Jefatura del Talento Humano socializa las competencias a todas las unidades administrativas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
(UPEC)

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Elaborador por: Geovanny Alarcón

Formatos e Instructivos

Formato ICOT-01: Identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI			Formato ICOT-01	
	Identificación de Competencias Organizacionales y Técnicas			Fecha:	
NOMBRE:			CARGO:		
Misión:	Visión:	Objetivos:	Valores Institucionales:	Principios Institucionales:	
<p>Objetivo: Determinar las Competencias Organizacionales y Técnicas. Elija 5 Competencias que se relacionen con la Visión, Misión, Valores, Principios, objetivos antes mencionados, para ello utilice el Catálogo de Competencias del Ministerio de Relaciones Laborales.</p>					
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
Defínalas según el Modelo Estratégico de la UPEC y el Catálogo de Competencias del Ministerio de Relaciones Laborales.					
Competencia			Definición		
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					
..... Firma Colaborador		 Firma Jefatura del talento humano		
Nombre: Cargo:			Nombre: Cargo:		

Fuente: Duque (2007)

Adaptado de: "Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" Enríquez L. (2014)

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Capítulo VI

BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2002). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica SA.*
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Aires: Granica SA.*
- Alles, M. (2009). Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje. Buenos Aires: Granica SA.*
- Alles, M. (2009). Construyendo Talento. Buenos Aires: Granica SA.*
- Alles, M. (2008). Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias: Como planificar la entrevista por Competencias. Buenos Aires: Granica SA.*
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: Casos (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.*
- Alles, M. (2009). Gestión por Competencias: El Diccionario (Vol. I). Granica SA.*
- Alles, M. (2009). La trilogía Diccionario de Competencias. Buenos Aires,: Granica SA.*
- Alles, M. (2007). Rol del Jefe: Cómo ser un buen jefe. Buenos Aires: Granica SA.*
- Alles, M. (2010). Selección por Competencias. Buenos Aires: Granica SA.*
- Alles, M. (2009). La trilogía Diccionario de Competencias. Buenos Aires: Granica SA.*
- Arias, F., & Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño (Sexta ed.). México, México: Trillas.*
- Blanco, P. (2007). Trabajadores Competentes: Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid, España: Esic.*
- César A. Bernal (2010). Metodología de la investigación. (3ra ed.) Bogotá D.C: Universidad de la Sabana.*

- César A. Bernal (2010). *Metodología de la investigación “Tipos de investigación”*. (3ra ed.) Bogotá D.C - Colombia: Universidad de la Sabana.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión Del Talento Humano. 2002 (2da. Edición)*. México D.F. – Chile
- Stoner, Gilbert y Freeman. (2006). *Administration. (Sexta Edition)*. págs. 11-14. Colombia.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary.(2005) *Administración. (Octava Edición)*. s.l. : México, 2005. págs. 6-7.
- Dorothy, Richard.(2006). *Introducción a la Administración. (Cuarta Edición)*. 2006. Chile.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. s.l. : Reapproval S. L., 2005. pág. 94. Colombia.
- Bates, R. (2006). *Introduction to educational administration. Castellana. (Primer Edition)*.
- Lourdes Munch (2009). *Administration del Capital Humano. La gestión del activo más valioso de la organización. (2da. Edición)*. Colombia-Cali.
- Martha Alles (2010). *Gestión por Competencias. El diccionario. (1era. Edicion)*. Colombia-Bogota.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos (Primera ed.)*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2008). *Registro Oficial N° 77*. Asamblea Nacional del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). *Registro Oficial N° 294. Función Ejecutiva del Ecuador*.
- Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación (2012). *Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0224, Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador*.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*

(Primera ed.). Madrid, España: Vértice SI.

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2008).

*Resolución N° SENRES-2008-000038, Ministerio de Relaciones
Laborales, Ecuador.*

*Moya, J., & Florencio, L. (2011). Teoría y Práctica de las Competencias
Básicas (Primera ed.). Barcelona, España: Graó.*

Norma Técnica del Subsistema del Reclutamiento y Selección (2012).

*Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0056, Ministerio de Relaciones
Laborales, Ecuador.*

*Münch, L. (2010). Administración del Capital Humano: La gestión del activo
más valioso de la organización (Primera ed.). México, México: Trillas.*

*Ortiz, J., Rendón, M., & Athhortúa, J. (2012). Score de Competencias
(Primera ed.). Medellín, Colombia: CCO Consultores.*

*Palomo, T. (2008). Perfil de Competencias del puesto de Director de
Marketing de organizaciones de la Comunidad de Madrid (Primera
ed.). Madrid, España: Esic Editorial.*

CAPÍTULO VII

Anexos

Anexo 1.- Cronograma de la Investigación, Presupuesto y Recursos.

Anexo 2.- Tabulación de Encuesta

Anexo 3.- Tabulación de Entrevista

Anexo 4.- Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales

Anexo 1.-

Tiempo Actividades	MES 1/2				MES 3/4				MES 5/6				MES 7/8				MES 9/10				MES 11/12			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	2	4	6	8	2	4	6	8	2	4	6	8	2	4	6	8	2	4	6	8	2	4	6	8
<p>➤ Objetivo 1.- Fundamentar teóricamente los conceptos sobre Gestión del Talento Humano y todas sus implicaciones, y las diferentes discapacidades de la personas a través de consultas bibliográficas.</p>																								
1.- Actividad. Consulta bibliográfica de Gestión del Talento Humano.	■																							
2.- Actividad. .Consulta bibliográfica sobre las diferentes discapacidades.	■	■	■																					
3.- Actividad. Redacción marco teórico				■	■	■																		
<p>➤ Objetivo 2.- Investigar la Gestión del Talento Humano en las instituciones Públicas de la ciudad de Tulcán, y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad.</p>																								
1.- Actividad. . Determinar la necesidad de investigación								■	■															
2.- Actividad. Identificar la información que se va a recolectar											■	■	■											

Anexo 1.1 Presupuesto

ÍTEM	VALOR
<i>1. Visitas de campo</i>	<i>200</i>
<i>4. Equipos</i>	<i>800</i>
<i>5. Recursos Bibliográficos.</i>	<i>50</i>
<i>6. Materiales y Suministros</i>	<i>50</i>
TOTAL	1100

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Anexo 1.2. Recursos

ÍTEM	RECURSOS
<i>1. Recursos Humanos</i>	<i>Expertos en el tema</i>
<i>2. Recursos Bibliográficos y Software.</i>	<i>Libros, programa Excel y Visio.</i>
<i>3. Recursos Tecnológicos</i>	<i>Computadoras, impresora, cámara, filmadora.</i>
<i>4. Recursos Materiales</i>	<i>Esferos, hojas de papel boon, libreta de apuntes</i>

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Anexo 2.- Tabulación de Encuesta.

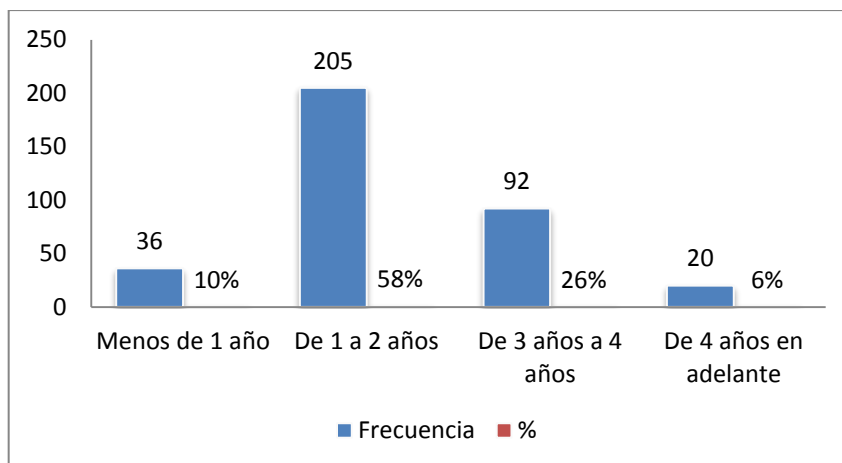
ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Según la encuesta que se aplicó los resultados son los siguientes:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laboral en la entidad?

Alternativa	Frecuencia	%
Menos de 1 año	36	10%
De 1 a 2 años	205	58%
De 3 años a 4 años	92	26%
De 4 años en adelante	20	6%
TOTAL	353	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

Análisis.-

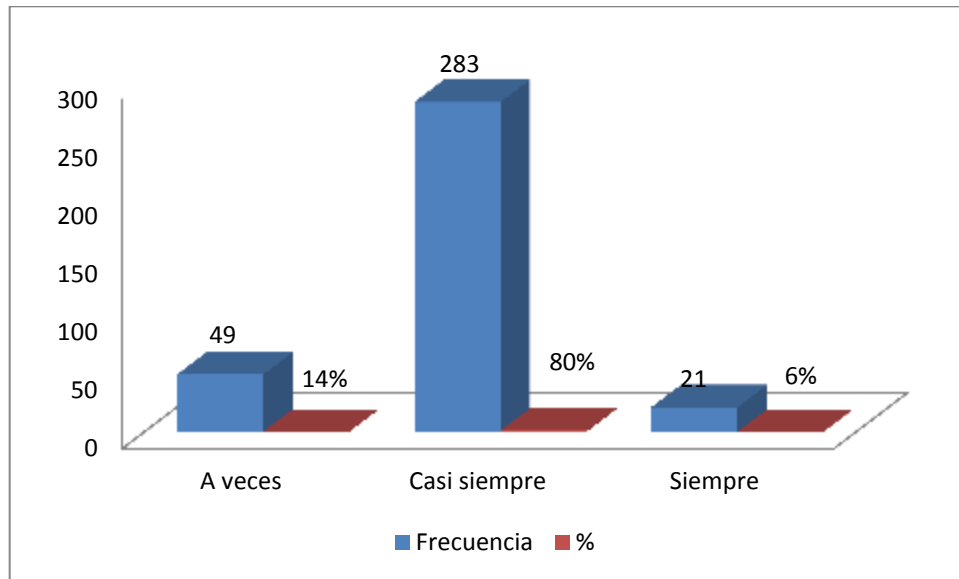
Como observamos los servidores públicos en el tiempo de laborar en la entidad un 58 % por ciento están en el rango de 1 a 2 años de trabajar, representa el porcentaje mayor de las demás alternativas.

Por lo que se puede afirmar que las entidades públicas últimamente están cumpliendo con la ley pertinente en este ámbito, la cual es de contar con personal discapacitado laborando en la entidad.

2. ¿El grado de cumplimiento de conocimientos y habilidades que usted posee son acordes al puesto que usted ocupa?

Alternativa	Frecuencia	%
A veces	49	14%
Casi siempre	283	80%
Siempre	21	6%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

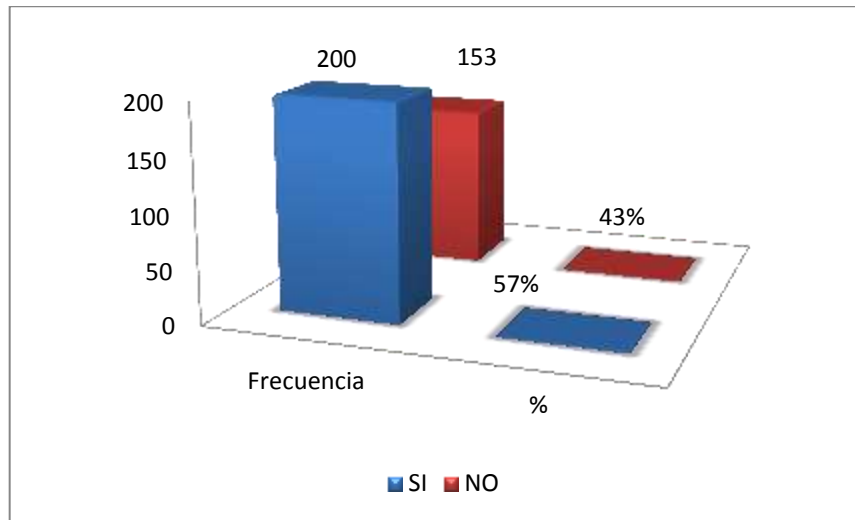
Análisis.-

De acuerdo a la investigación se puede rescatar que los conocimientos y habilidades que poseen las personas a concepto de las mismas están cumplimiento en un rango de casi siempre en un 80%, por esto motivo se demuestra que los conocimientos y habilidades que tienen estas personas, están en diferentes niveles y puedo ello afectar al desempeño que tengan las mismas personas, ya que posiblemente no van a ser diestros en las actividades diarias que tengan que realizar en su puesto de trabajo.

3. ¿El diseño de los perfiles corresponde a las competencias que se requiere en el puesto?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	200	57%
NO	153	43%
TOTAL	353	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

Análisis.-

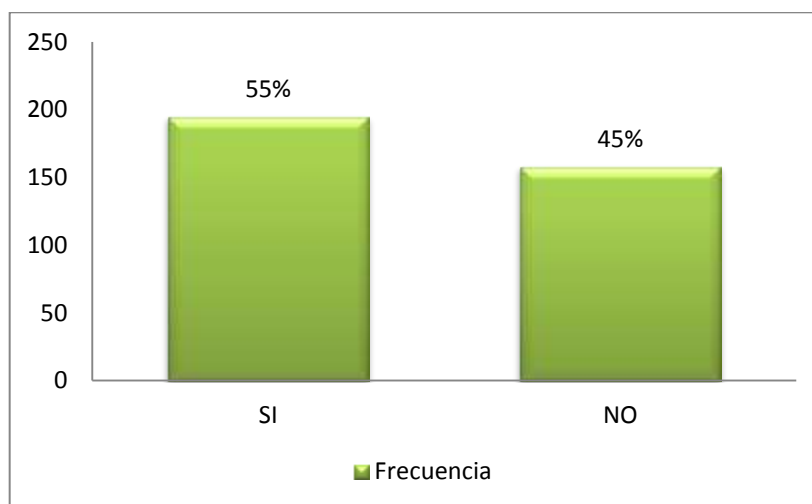
Se puede representar que la mayoría del diseño de perfiles se los realiza acorde a las especificaciones y competencias que se debe tener para poder acceder a ocupar el puesto de trabajo, la mayoría afirma que si se lo realiza de esta manera ya que el 57% está de acuerdo con el ítem, y el 43 % difiere con la pregunta que está establecida, no cabe duda que hay una gran representatividad y diferencia entre la relación de las alternativas de estos datos.

Es una gran pauta establecer las competencias por lo que se elegirá a la persona idónea y que cumpla con las expectativas del puesto de trabajo.

4. ¿Considera que las competencias necesarias que se debe poseer para el puesto son muy altas?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	195	55%
NO	158	45%
TOTAL	353	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

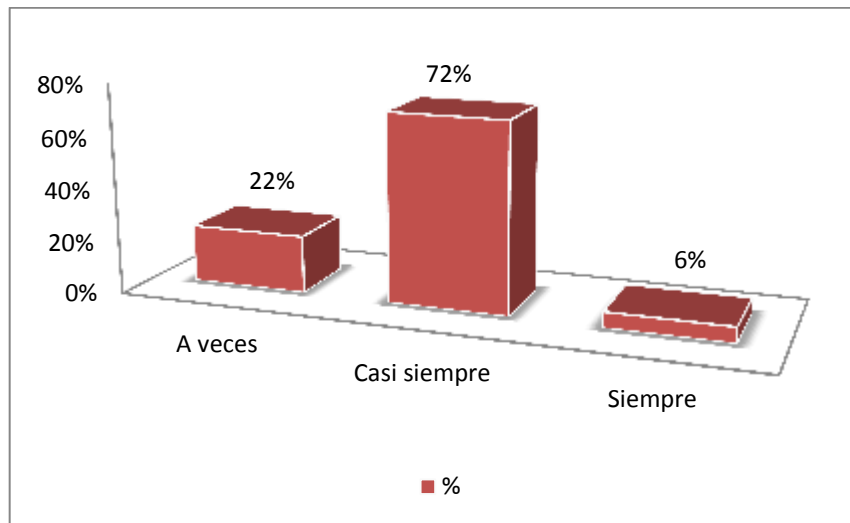
Análisis.-

Con lo que respecta a este ítem, la mayor parte de personas encuestadas concretan y están de acuerdo que las competencias que se debe poseer en el puesto son altas, el 55 % establece lo anteriormente señalado, este factor se puede concebir en que las personas en su mayoría no poseen las capacidades acordes al puesto de trabajo este es un determinante para que consideren que la competencias definidas del puesto sean altas, esta causa determina que no se cuente con el personal idóneo en el puesto de labor.

5. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

Alternativa	Frecuencia	%
A veces	79	22%
Casi siempre	253	72%
Siempre	21	6%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

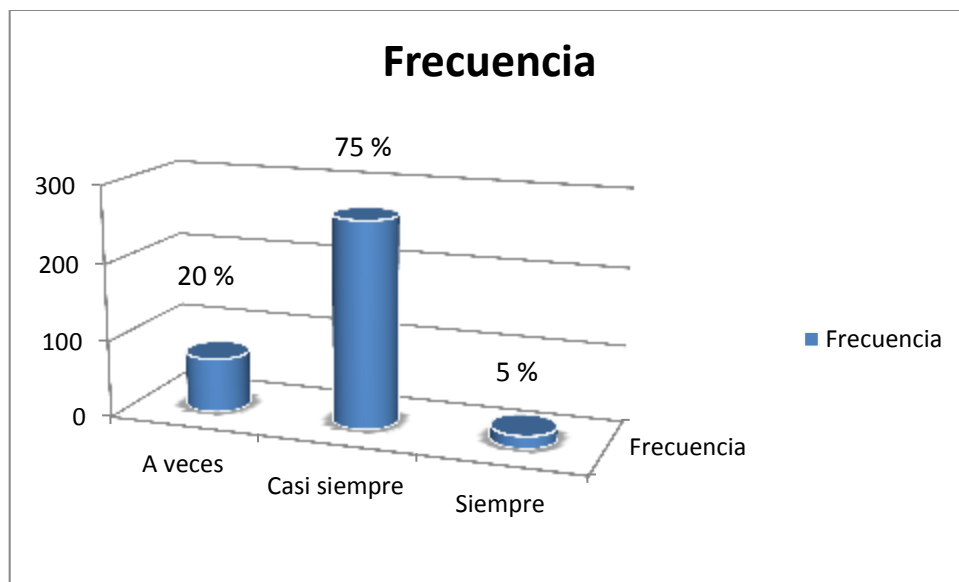
Con la gráfica podemos destacar que las personas no desarrollan en si todas sus habilidades, el 72% de las personas investigadas afirman que casi siempre están en la capacidad de desarrollarlas.

Según estos resultados podemos interpretar que las personas no pueden desarrollar al máximo sus habilidades por ello cabe destacar que las misma no están utilizando toda su capacidad o ejecutando todas sus habilidades, lo cual se debe fomentar e impulsar el desarrollo de habilidades de los personas.

6. ¿Conoce en forma precisa las funciones y responsabilidades del puesto que ocupa?

Alternativa	Frecuencia	%
A veces	71	20%
Casi siempre	266	75%
Siempre	16	5%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

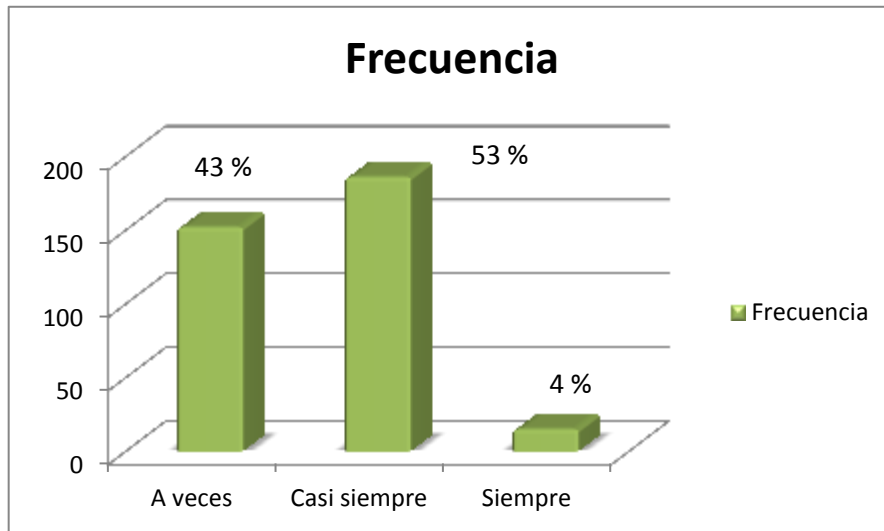
Análisis.-

El mayor grado de personas encuestadas coinciden, que conocen casi siempre las funciones que debe realizar en el puesto de trabajo con un 75 % de resultado, con esto se hace hincapié en que las funciones deben estar claras para que el empleado le proporcione un alto nivel de desempeño en el puesto de trabajo que ocupe. Una salida para este problema podría ser aplicar un proceso de inducción de una manera profunda en especial al puesto de trabajo.

7. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Alternativa	Frecuencia	%
A veces	152	43%
Casi siempre	186	53%
Siempre	15	4%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

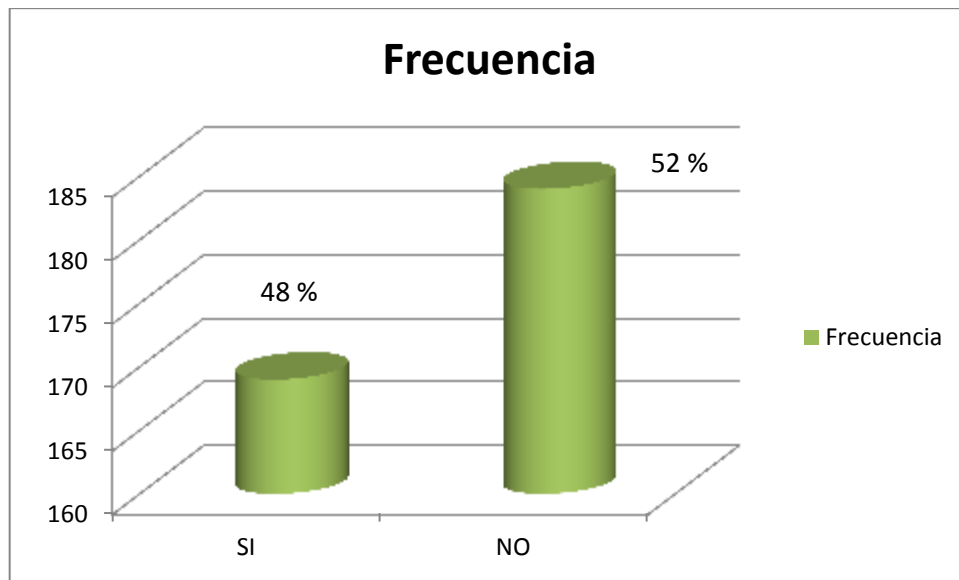
Análisis.-

Para los puestos de trabajo se debe destacar que la mayoría de personas involucradas en este ámbito de la investigación indican en un 53 % casi siempre están bien definidas las funciones y responsabilidades, Este factor debe estar bien definido en el puesto de trabajo para que su contribución a la entidad por parte de la persona sea positiva y al mismo tiempo su rendimiento sea bueno en el puesto de trabajo.

8. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	169	48%
NO	184	52%
TOTAL	353	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

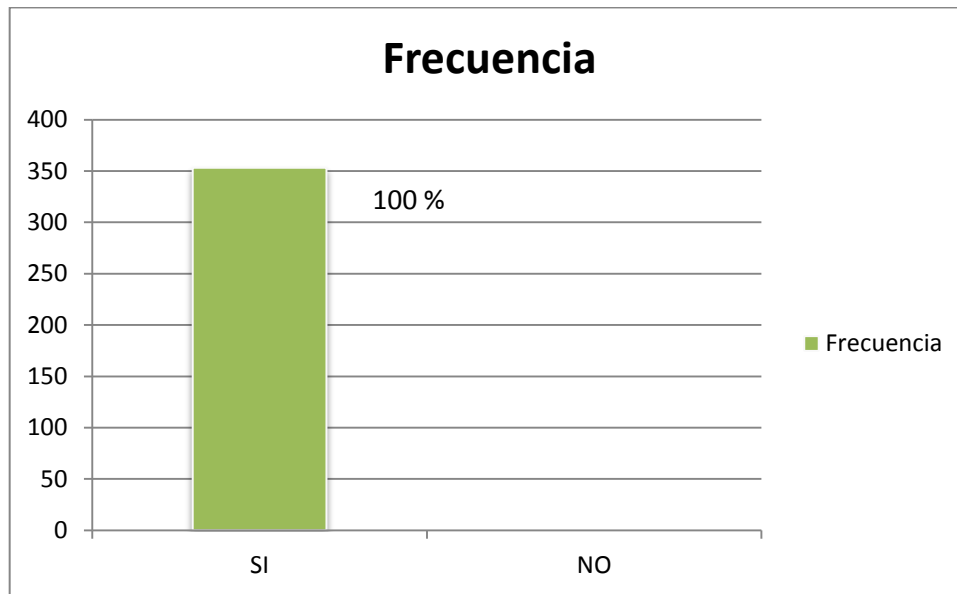
Análisis.-

Para la mayor parte de personas coinciden que las cargas de trabajo no están bien repartidas, esto lo afirma el 52 % de empleados encuestados, este ítem nos da un claro panorama de porque puede suceder un desempeño laboral bajo por parte de los empleados, ya que el exceso de trabajo impide el cumplimiento eficiente de la labor que se pretenda realizar, esta causa hay que tratar de mejorar entre la distribución de cargas de trabajo, para no solo estipular exceso de cargas para un solo puesto, sino que dividirlo equitativamente entre los puestos que tenga la entidad pública.

9. ¿Se realiza procesos de inducción a los nuevos empleados?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	353	100%
NO	0	0%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

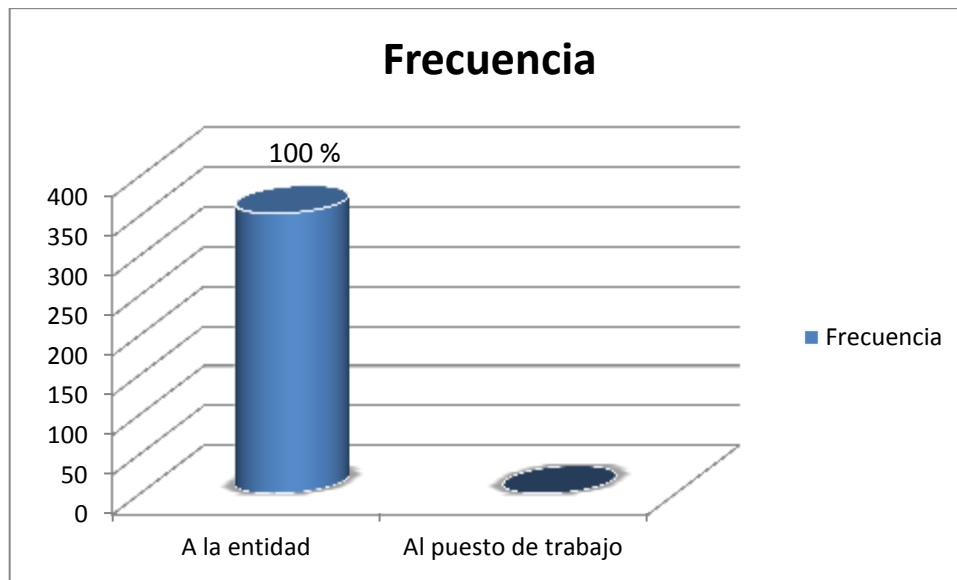
Para todas las personas investigadas concuerdan que las entidades públicas realizan procesos de inducción a sus nuevos servidores, en este ítem no se opina lo contrario lo cual da un panorama positivo de que las entidades de este sector realicen este tipo de inducciones.

Este proceso es importante ya que al nuevo empleado le es de gran ayuda conocer primeramente todo lo referente a la empresa o al puesto que va a ejercer según sea el caso de inducción que se brinde.

10. ¿El proceso de inducción que se le brindo fue?

Alternativa	Frecuencia	%
<i>A la entidad</i>	353	100%
<i>Al puesto de trabajo</i>	0	0%
TOTAL	30	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

Análisis.-

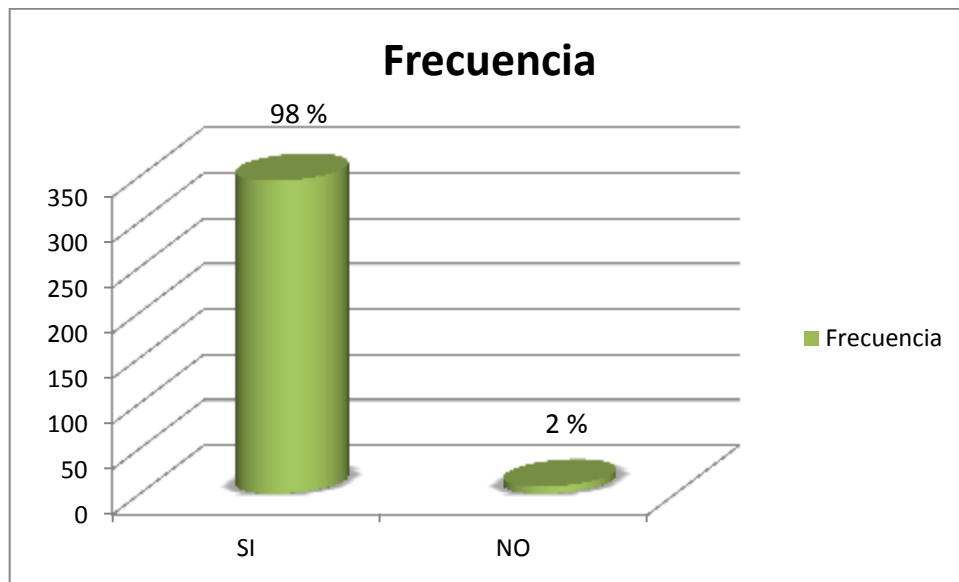
Como se observa todas las entidades públicas realizan el proceso de inducción a la empresa, todas concuerdan ya que el 100 % de las personas investigadas lo afirman, a ninguna persona se le proporcionó una inducción relacionada al puesto de trabajo.

Este factor como ya lo mencionamos anteriormente es un punto de partida para el buen desempeño del servidor público, ya que desde el inicio va a conocer cuál es la función a desempeñar en el puesto de trabajo, es positivo en parte ya que es bueno conocer la cultura de la empresa (misión, visión etc.) pero sería más prudente darle a conocer también las funciones y responsabilidades que va a desempeñar.

11. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	345	98%
NO	8	2%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

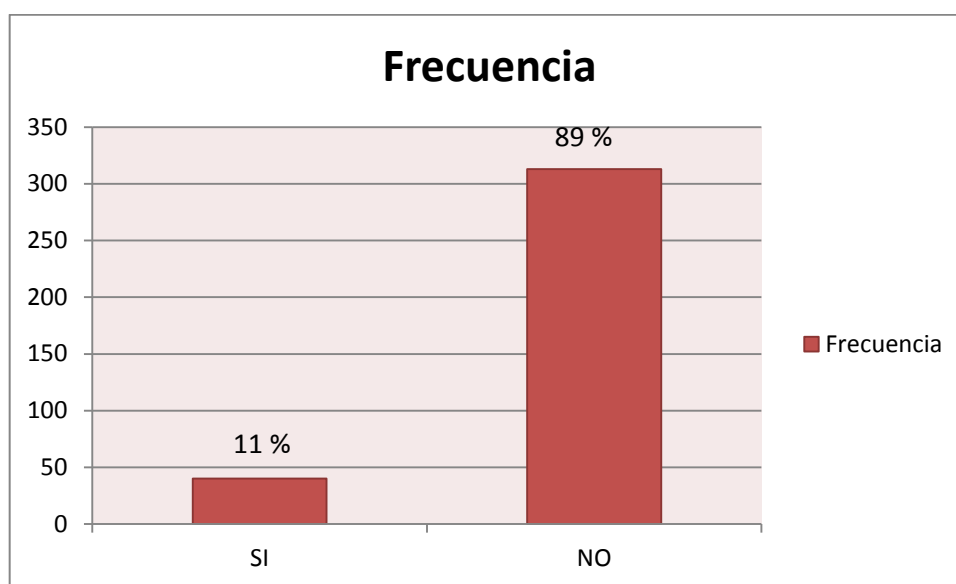
Para la mayoría de servidores públicos las condiciones salariales son buenas, evidentemente ya que es el 98 % que hace esta afirmación, el otro 2 % estipula lo contrario.

Este ítem nos proporciona una visión más específica sobre este punto, ya que para las personas está bien cuánto ganan, por ende de acuerdo en este factor se obtendrá con el compromiso de parte de las personas y un posible desempeño laboral positivo.

12. ¿La entidad adopta por el pago de incentivos?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	40	11%
NO	313	89%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

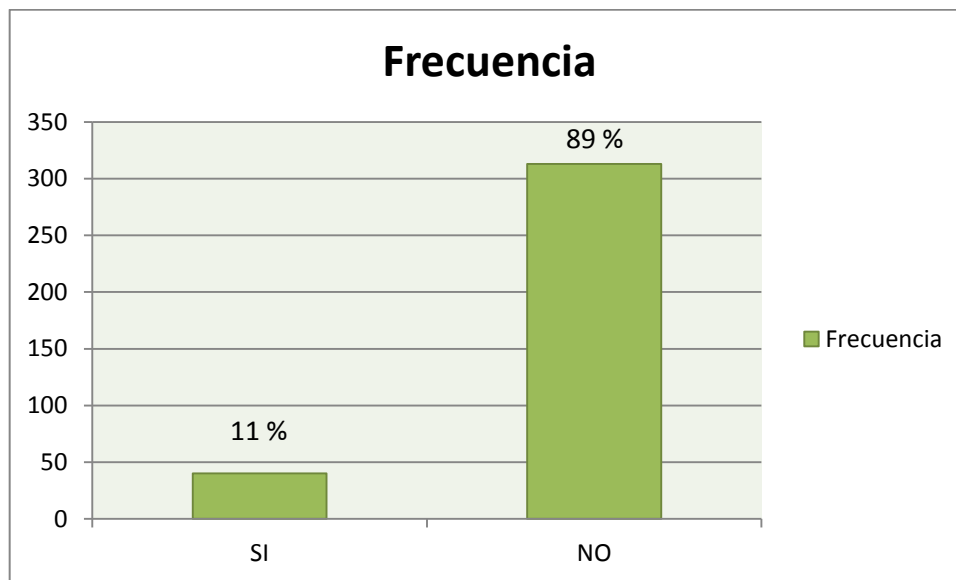
En las entidades públicas opta una mínima parte por adoptar un pago de incentivos, el 89 % de las personas afirman que las entidades del sector gubernamental no aplican este tipo incentivos.

Este podría ser un factor determinante a la hora de ejecutar las funciones del puesto de trabajo, ya que es parte de la motivación que se le puede dar a un empleado, y sin duda un empleado motivado realiza de una mejor manera sus funciones encomendadas, y por ende este tendrá un mejor desempeño laboral.

13. ¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y Capacitación?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	40	11%
NO	313	89%
TOTAL	30	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

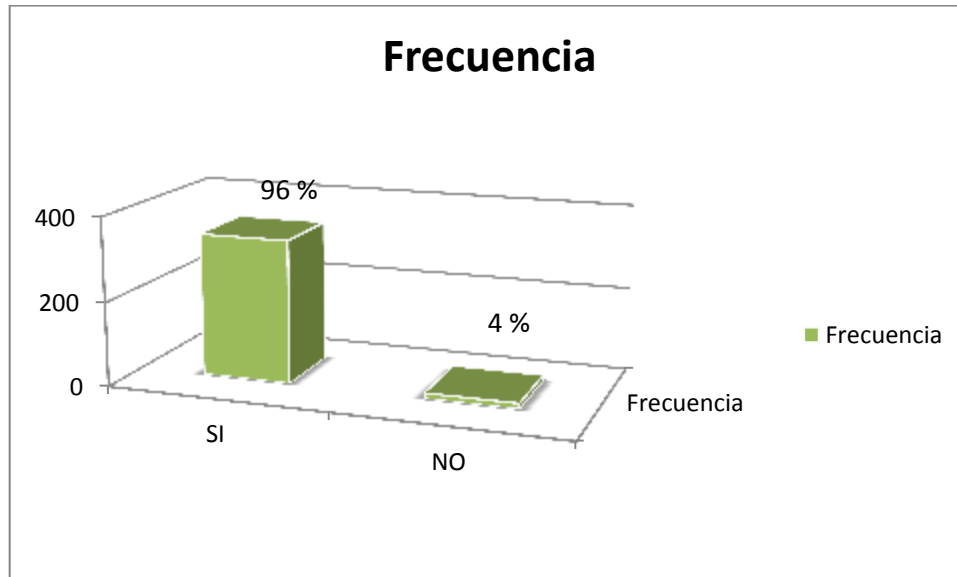
Análisis.-

Para la mayor parte de los individuos consultados afirman que las entidades no adopta un plan institucional de formación y Capacitación en un 89 % de respuesta, esto es algo que las entidades deben realizar constantemente, con el fin de la que las capacitaciones proporcionadas tengan lineamientos acordes a las necesidades de los empleados y una guía en la cual se base la temática que se vaya a dictar en cada capacitación.

14. ¿La institución le proporciona capacitación?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	340	96%
NO	13	4%
TOTAL	30	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

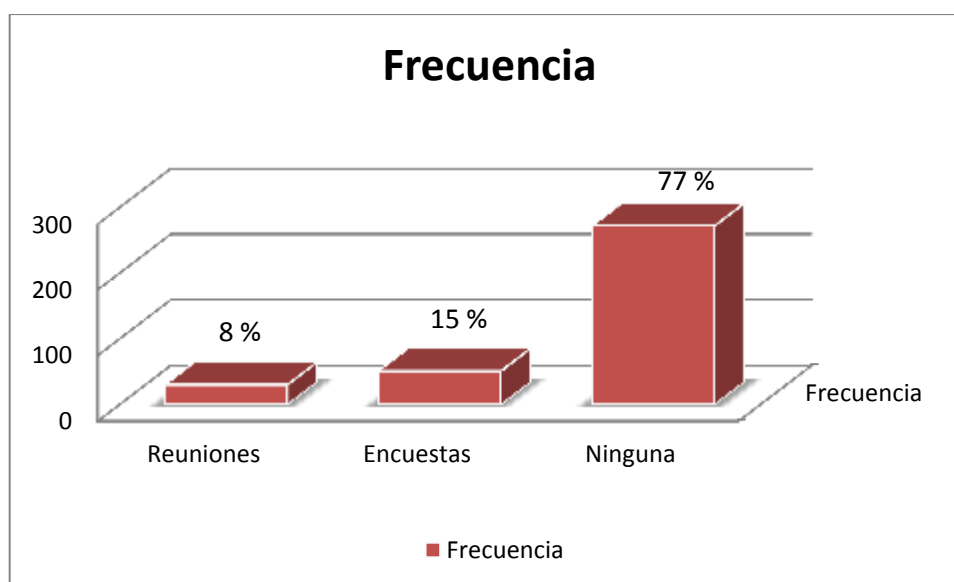
Según la investigación realizada se puede identificar que la mayor parte de entidades públicas realiza capacitaciones a sus empleados, el 96 % asegura esto, la capacitación es la forma en la cual se puede mantener al empleado actualizado y muy competente en la ejecución de sus funciones elevando directamente del desempeño laboral que este pueda tener.

15. ¿Cómo se detecta las necesidades de capacitación para los empleados?

Alternativa	Frecuencia	%
Reuniones	30	8%
Encuestas	51	15%
No Sabe	272	77%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

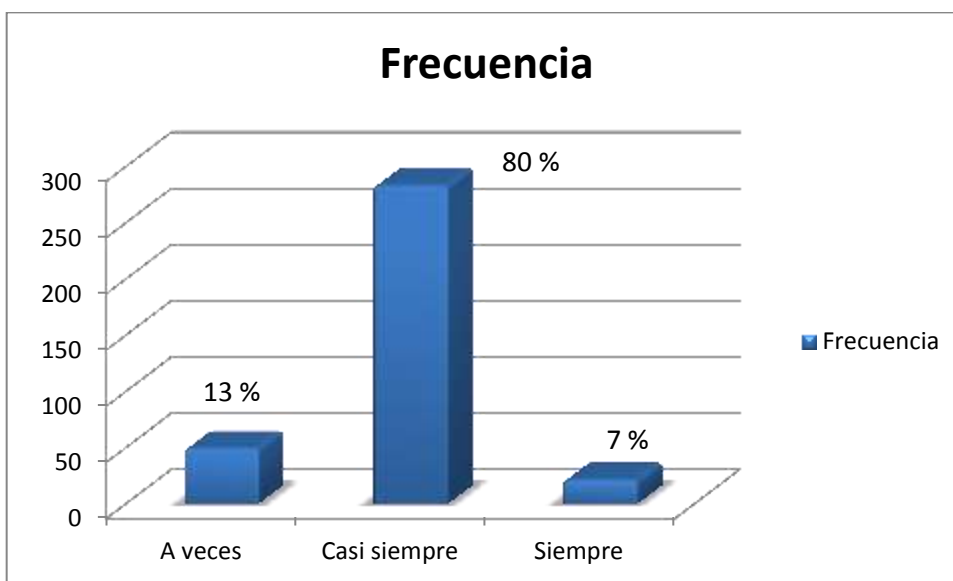
Este aspecto que revela la investigación realizada en una 77% de personas concuerdan que no se consulta las necesidades que los empleados tiene con respecto a capacitaciones, de aquí deriva que la temática de las capacitaciones impartidas no tengan relación con las funciones que desarrollan las personas laborando en este ámbito.

16. ¿Se relaciona la temática de la capacitación con el puesto que desarrolla?

Alternativa	Frecuencia	%
A veces	49	13%
Casi siempre	283	80%
Siempre	21	7%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

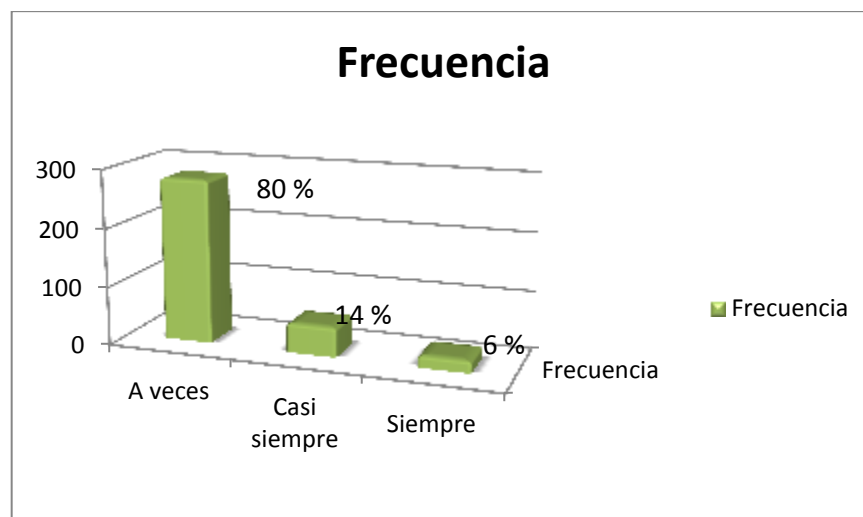
Análisis.-

El 80 % de las personas investigadas afirman que la temática de la capacitación se relación casi siempre con el puesto de trabajo que desarrolla, Haciendo hincapié en que las capacitaciones deben ser relacionadas con las funciones que se desempeña en el puesto de trabajo así se desarrolla las capacidades de las personas relacionadas en este entorno.

17. ¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	%
A veces	281	80%
Casi siempre	51	14%
Siempre	21	6%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

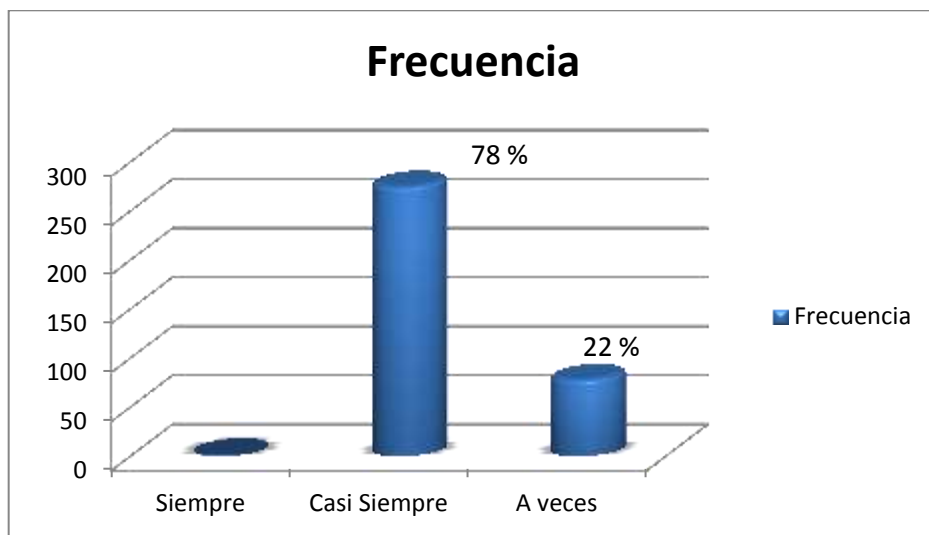
Casi siempre concuerda la temática de capacitación para el desarrollo del personal, este aspecto es fundamental aplicarlo de una manera en la cual ponga a las personas en la capacidad de mejorar el rendimiento en el desarrollo de sus funciones, para ello la capacitación debe relacionarse con las funciones que desarrollan los empleados diariamente para poder mejorar el desempeño laboral de las mismas personas.

18. ¿Es habitual la colaboración de empleados y trabajadores para desarrollar con satisfacción un trabajo?

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	275	78%
A veces	78	22%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

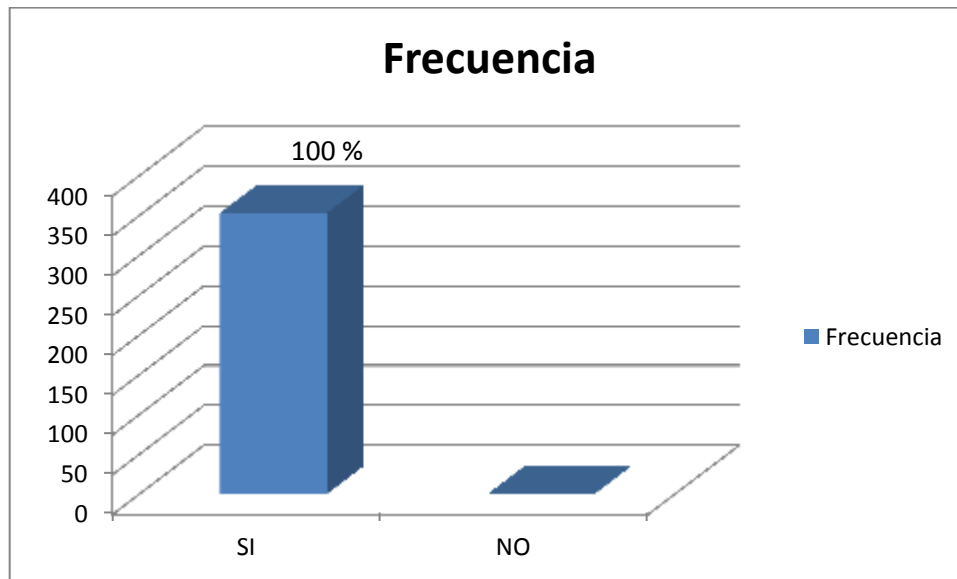
Análisis.-

Es pertinente crear una cultura de solidaridad dentro de la entidad pública, estos resultados aseveran que el 78 % casi siempre colabora para sacar adelante un trabajo, el 22 % afirma a veces se ayudan, una escases en el compañerismo podría consolidar un desempeño poco favorables para las personas que trabajan en este ámbito público.

19. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	353	100%
NO	0	0%
TOTAL	353	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

Análisis.-

Como se puede observar en las instituciones públicas el eje principal es la evaluación que se le da al servidor público, el 100 % de encuestados afirman como verdadero este ítem.

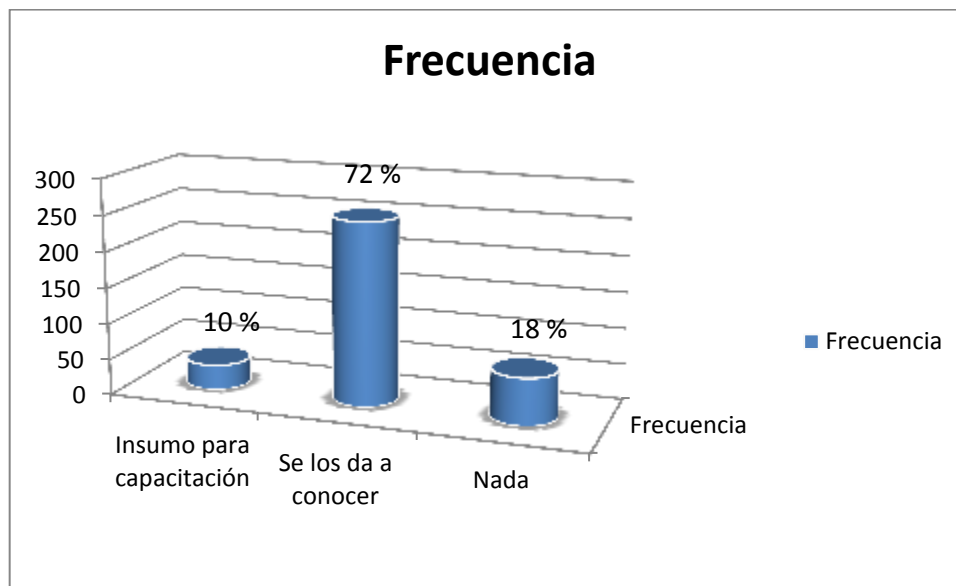
Esta ejecución de la evaluación que debe realizar, con confines productivos para mejorar donde está fallando el empleado y elevar el desempeño laboral del mismo.

20. ¿Qué se hace con los resultados de la evaluación de desempeño?

Alternativa	Frecuencia	%
<i>Insumo para capacitación</i>	35	10%
<i>Se los da a conocer</i>	253	72%
<i>Nada</i>	65	18%
TOTAL	30	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

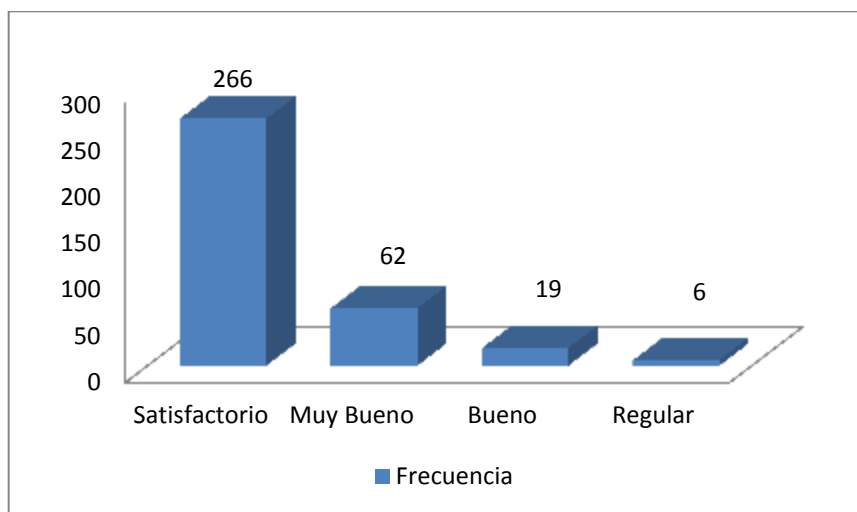
Análisis.-

Estos resultados se deben aprovechar al máximo la entidad pública, para verificar o tomar decisiones en base a los mismos, el 72 % de los datos de la investigación afirman que solo se dan a conocer, lo mejor que se podría realizar es tomar de basa para mejorar el desarrollo del personal.

21. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su empresa?

Alternativa	Frecuencia	%
<i>Satisfactorio</i>	266	75%
<i>Muy Bueno</i>	62	18%
<i>Bueno</i>	19	5%
<i>Regular</i>	6	2%
TOTAL	353	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

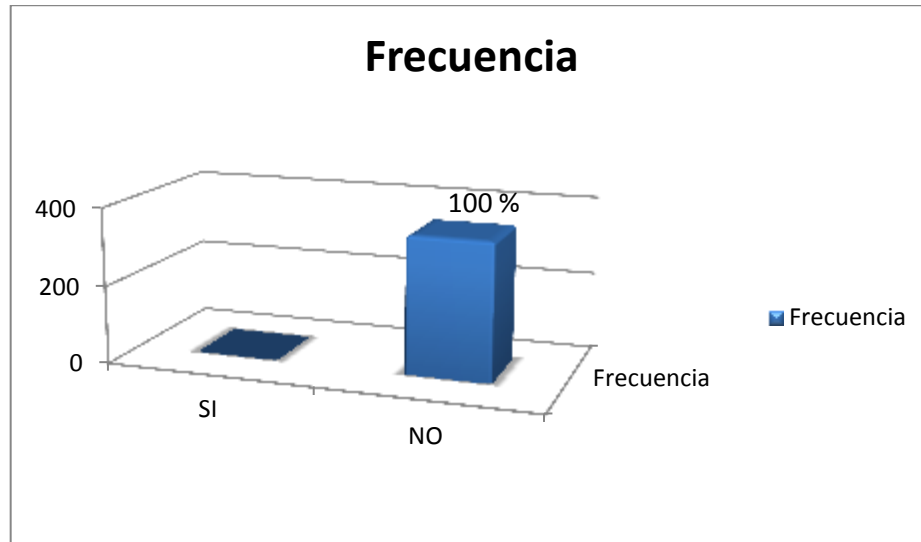
Análisis.-

Para la mayor parte de las personas encuestadas que es del 75 % afirman que el ambiente de trabajo es satisfactorio, es una gran pauta para considerar el buen ambiente que se genera en la entidad, con ello los empleados se sentirán a gusto con la cultura en la cual laboran y su desempeño podría ser alto, en este factor se debe hacer hincapié por lo que una relación positiva entre empleados generar una cultura agradable para el desarrollo de sus labores diarias.

22. ¿Se generan programas para mejorar las relaciones entre empleados?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	353	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

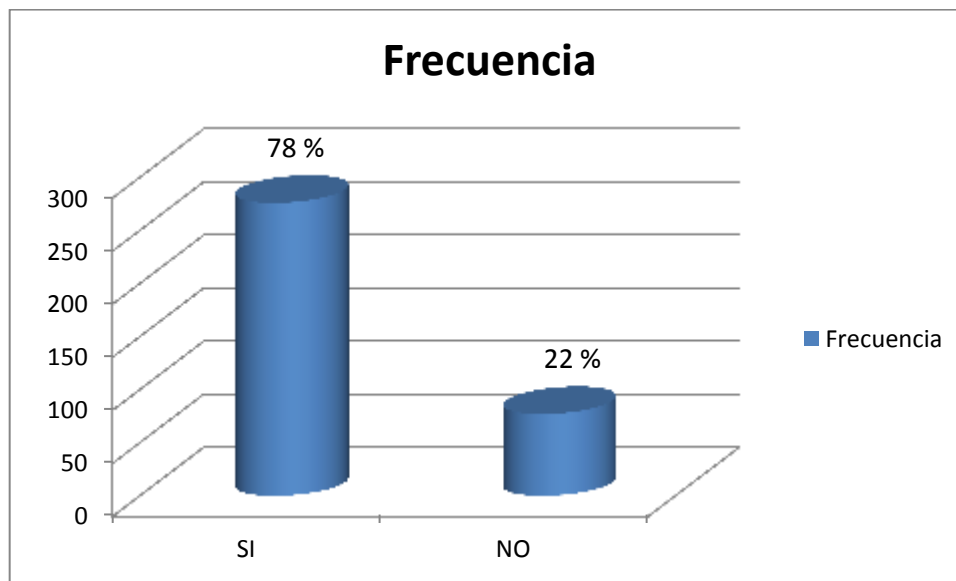
Análisis.-

En las entidades públicas de la localidad no se establecen o ponen en marcha planes para mejorar la relación entre empleados, ninguna de las personas encuestadas aseveraron respuestas positivas por lo que se puede rescatar que estos planes o actividades debe ser una iniciativa que la entidad aplique a todos sus empleados y trabajadores, esto ejercerá una iniciativa de creación de un buen ambiente que genere confianza entre los mismos, para que se pueda generar un buen desempeño.

23. ¿Le agrada el trabajo que desarrolla?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	276	78%
NO	77	22%
TOTAL	353	100%

*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*



*Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón*

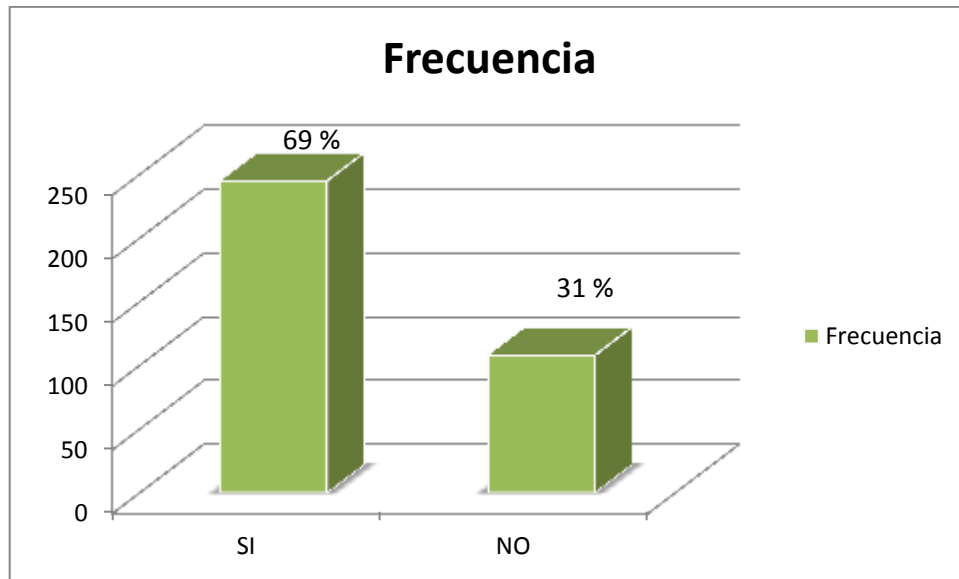
Análisis.-

Para la mayor parte del personal investigado afirman que el trabajo que está desempeñando es de gran agrado para ellos, esto ejerce una influencia para el posterior práctica que pueda desempeñar en el puesto de trabajo, esto es de gran relevancia ya que si a una persona le gusta lo más probablemente es que ejerza un buen cumplimiento en las funciones y/o responsabilidades del lugar de trabajo.

24. ¿Tiene facilidad de accesibilidad a la hora de ingresar a su puesto de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	234	66%
NO	119	34%
TOTAL	30	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

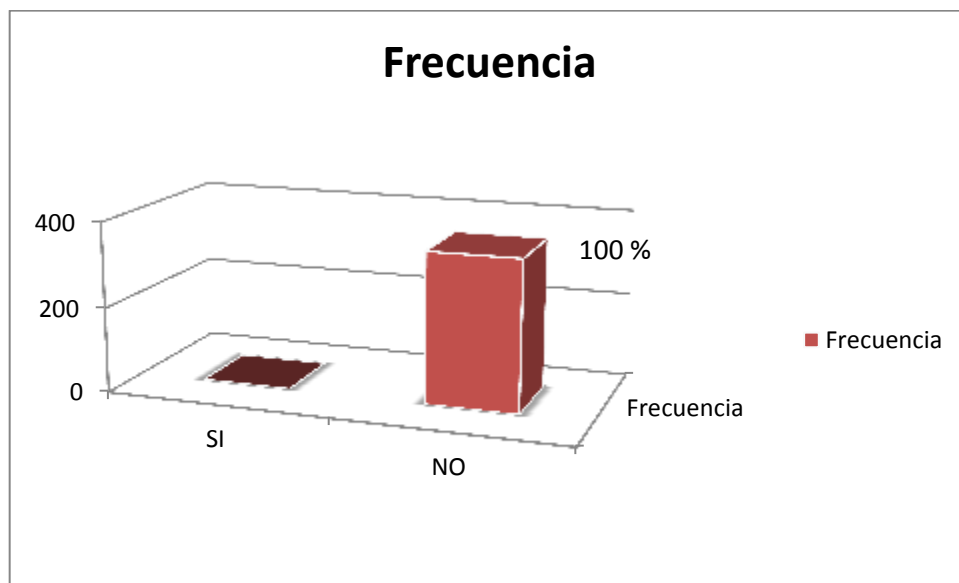
Son pocas las instituciones que cuentan con las respectivas adecuaciones en sus instalaciones, para un persona con discapacidad le va a ser de gran ayuda contar con facilidades para ingresar a su lugar de trabajo, este es un factor primordial para la correcta movilidad que tengan el personal discapacitado, cabe destacar que las personas que respondieron negativamente son personas con discapacidad.

25. ¿Se han implementado adecuaciones en los espacios de trabajo de la entidad para facilitar la accesibilidad a los puestos de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	353	100%
TOTAL	353	100%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón



Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Análisis.-

Se puede decir que las adecuaciones que se implementan en el entorno de las entidades tomadas en cuenta no son las adecuadas ya que no cuentan con los medios de acceso básicos para lograr un buen desenvolvimiento para las personas con discapacidad, teniendo en cuenta que de estos medios depende el lograr en estas personas la eficiencia y la eficacia de la labor que realicen.

Anexo 3.-

Tabulación de Entrevista

ENTREVISTA APLICADA DIRECTORES DE ENTIDADES PÚBLICAS.-

Para este enfoque se pretende dar un resumen de cada pregunta con lo más destacado de cada respuesta de los directores de cada institución.

1. *¿Le entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planificación de talento humano?*

Para la mayor parte de entidades públicas y según las refutaciones de cada director lo aplican anualmente los diagnósticos de personal, con los jefes de cada área.

2. *¿Con que frecuencia realizan los diagnósticos?*

Se los realiza para la mayoría de las entidades gubernamentales frecuentemente cada año.

3. *¿Con que finalidad son realizados los diagnósticos sobre requerimientos de personal?*

Con el fin de detectar las necesidades de cada área requirente, ya sea para crear puestos trabajo u ocupar uno existente según sea el caso.

4. *¿La institución cuenta con servidores públicos con algún tipo de discapacidad?*

La mayor parte de estas entidades, en los últimos año se están cumpliendo o acatando con la ley, ya que se está ejerciendo el cumplimiento de contratar personas con discapacidad.

5. *Respuesta Negativa.- ¿Por qué no cuenta con empleados con capacidades diferentes?; Respuesta Positiva.- Pasar a la siguiente.*

6. *¿Con cuántos empleados con capacidades diferentes cuenta la institución?*

Son diferentes los números que cada entidad pública, ya que según los empleados totales debe tener el 4% de los empleados, pero la mayor parte no pasa de un número de 8 personas con discapacidad laborando en su entorno.

7. *¿Podría explicar cómo se desarrolla su relación con las PERSONAS CON DISCAPACIDAD?*

La relación en todas las entidades públicas con las personas con discapacidad es calificada como buena.

8. *¿Qué apreciación laboral tiene de las PERSONAS CON DISCAPACIDAD?*

La apreciación laboral es que se lo ve con un impedimento para la ejecución de sus labores.

9. *¿Cómo son las Relaciones entre empleados?*

Para la mayor parte de entidades públicas la relación es muy buena, según las respuestas de los directores.

10. *¿Se generan programas para mejorar las relaciones entre empleados?*

Para la mayor parte no se realizan estos programas en la actualidad, pero se pretenden realizar a futuro.

11. *¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento?*

Este proceso lo realizan mediante el ministerio de relaciones laborales, ya que por medio de la página web del ministerio, postulan los candidatos a ocupar el puesto requirente.

12. *¿La entidad cuenta con mecanismos internos y/o con apoyo externo para la selección de servidores públicos?*

Todas las entidades cuentan con mecanismos externos al igual que internos, ya que se deben basar en la ley de contratación a servidores públicos al igual que se basan en el apoyo del ministerio de relaciones laborales.

13. *Respuesta Positiva.- ¿Con que mecanismo cuenta la institución y como lo realiza? ¿Es el mismo mecanismo para la selección de PERSONAS CON DISCAPACIDAD?; Respuesta Negativa.- ¿Cómo lo hacen?, ¿Es el*

mismo mecanismo para la selección de PERSONAS CON DISCAPACIDAD?

Algo que recalcar es que el mismo proceso establecido anteriormente lo aplican a las personas con discapacidad.

14. ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los puestos o empleos?

Para la mayor parte de entidades públicas se tiene que si corresponden los perfiles diseñados para la selección de los servidores idóneos.

15. ¿Se toma en cuenta las competencias que se debe poseer para el diseño de puestos?

La mayor parte no cuenta en los perfiles del puesto o en el manual de funciones con las competencias que debe tener las personas o servidores públicos.

16. ¿Qué tipo de inducción se realiza?

Para todas las entidades, los tipos de inducción que se ejerce es inducción a la empresa.

17. ¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

En parte cumple con este ítem, ya que va a conocer solo la cultura de la empresa más no las funciones que va a desarrollar.

18. ¿El proceso de inducción se da a la empresa?

La mayor parte lo realiza de esta manera.

19. ¿El proceso de inducción se da al puesto?

Ninguna entidad pública realiza este tipo de inducción.

20. ¿La entidad adopta un plan de incentivos?

Ninguna entidad pública realiza este tipo de plan de incentivos.

21. *¿Con que frecuencia aplica el plan de incentivos?*

Ninguna entidad pública realiza este tipo de plan de incentivos.

22. *¿Qué importancia le da la institución al adiestramiento y desarrollo profesional de su personal?*

Para las instituciones del medio, le dan mucha importancia a este aspecto.

23. *¿Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación?*

A parte de todos los servidores, la mayor parte se reúne con los jefes de cada área, para con ellos establecer qué tipo de necesidades de capacitación se requiere.

24. *Respuesta Positiva.- ¿Qué métodos se utiliza?; Respuesta Negativa.- ¿Cómo lo realiza?*

Como se lo nombro anteriormente mediante reuniones con los jefes de áreas.

25. *¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y Capacitación?*

Para todas las entidades, adoptan anualmente un plan institucional de formación y Capacitación.

26. *¿Las capacitaciones se dan en general; incluido las PERSONAS CON DISCAPACIDAD?*

Las capacitaciones se dan para todo el personal, incluido las personas con discapacidad.

27. *Respuesta Negativa.- ¿Cómo se realizan las capacitaciones a las PERSONAS CON DISCAPACIDAD?*

28. *¿Qué temática principalmente se imparte en las capacitaciones realizadas a las persona con capacidades diferentes?*

La temática se detalla según las necesidades de capacitación que se detectan.

29. *¿La entidad cuenta con un plan de carrera?*

Para todas las entidades, no cuenta con un plan de carrera.

30. ¿Se aplica el plan de carrera?

Para todas las entidades, no cuenta con un plan de carrera.

31. ¿El plan de carrera cubre a todos los servidores de la entidad?

Para todas las entidades, no cuenta con un plan de carrera

32. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

La mayor parte si realizan estas evaluaciones de desempeño.

33. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación?

Según la ley proporcionada para evaluar a servidores públicos.

34. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?

Para la mayor parte no sirven de insumos, simplemente para saber cómo están desempeñando sus funciones los servidores públicos.

35. ¿En que se basa para definir ajustes salariales o redefinir el sueldo?

Se basa en cierta parte en el desempeño que tenga el funcionario y de acuerdo a la ley de incentivos laborales.

36. ¿Se han implementado adecuaciones en los espacios de trabajo de la entidad para facilitar la accesibilidad a los puestos de trabajo de las PERSONAS CON DISCAPACIDAD?

La mayor parte no ha realizado ninguna adecuación.

37. Respuesta Positiva.- ¿Qué tipos de adecuaciones se han realizado?;

Respuesta Negativa.- ¿Por qué no ha realizado?

38. ¿Existe dificultades en el proceso de contratación de las PERSONAS CON DISCAPACIDAD?


Para la mayoría de los directores existen problemas, ya que se realiza el mismo proceso de contratación para todas las personas en conjunto, y no se toma en consideración la discapacidad de la persona.

Anexo 4.-

Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales

		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato CDC-02
		Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales	Fecha:
COMPETENCIA		DEFINICIÓN	
1	<i>Adaptabilidad</i>	<i>Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.</i>	
2	<i>Ambición Profesional</i>	<i>Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.</i>	
3	<i>Análisis de problemas</i>	<i>Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.</i>	
4	<i>Análisis numérico</i>	<i>Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos.</i>	
5	<i>Aprendizaje</i>	<i>Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente.</i>	
6	<i>Atención al cliente</i>	<i>Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darle satisfacción razonable.</i>	
7	<i>Atención al detalle</i>	<i>Manejo eficaz y prolongado de información detallada.</i>	
8	<i>Auto organización</i>	<i>Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal.</i>	
9	<i>Capacidad de negociación</i>	<i>Identificar las posiciones propias y ajenas de una organización, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.</i>	
10	<i>Comunicación escrita</i>	<i>Expresar ideas de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.</i>	
11	<i>Comunicación Oral</i>	<i>Canalizar clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.</i>	
12	<i>Conocimiento del entorno</i>	<i>Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno del trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno de negocio.</i>	
13	<i>Control directivo</i>	<i>Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y regulación de procesos y políticas.</i>	
14	<i>Decisión</i>	<i>Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con estas.</i>	
15	<i>Delegación</i>	<i>Asignar las propias responsabilidades de autoridad al miembro del equipo adecuado de forma inequívoca.</i>	
16	<i>Desarrollo / Apoyo de colaboradores</i>	<i>Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas en los puestos de trabajo.</i>	
17	<i>Disciplina</i>	<i>Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales.</i>	
18	<i>Dominio de la comunicación no verbal</i>	<i>Conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.</i>	

Continúa...

	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI	Formato CDC-02
	Catálogo de Competencias Ministerio de Relaciones Laborales	Fecha:
COMPETENCIA		DEFINICIÓN
19	Energía	Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido.
20	Escucha activo	Escucha activa demostrada tomando notas durante la comunicación oral y los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor sean totalmente claros.
21	Espíritu emprendedor	Busca activamente oportunidad en el mercado, sacando al máximo de ellas y comprendiendo el riesgo de las mismas.
22	Evaluación de los colaboradores	Demostrar habilidad en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores.
23	Participar en reuniones	Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes.
24	Flexibilidad	Facilidad para cambiar criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones.
25	Gama amplia de intereses	Mostrar un amplio rango de intereses personales y profesionales.
26	Identificación directiva	Explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando.
27	Impacto	Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás.
28	Independencia	Actuar sobre las bases de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas.
29	Innovación / Creatividad	Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo.
30	Integridad	Actuar conforme a las normas éticas y sociales.
31	Liderazgo de personas	Dirigir a los miembros de su equipo.
32	Orientación al logro	Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.
<p>.....</p> <p>Firma Colaborador</p>		
<p>Nombre: Cargo: C.C.:</p>		

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador (2013)

Adaptado por: Geovanny Alarcón

La Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi

(Entregado 09/04/2015 – Revisado _____)

Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC - ECUADOR)



Daniel Geovanny Alarcón
Cuases

Ingeniero de la Escuela de Administración de Empresas y
Marketing, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

e-mail: geovanny.alarcon@hotmail.com

Resumen

La presente investigación denominada: “La Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las Instituciones Públicas de la provincia del Carchi”, es una aportación para que el personal con discapacidad mejore el nivel de desempeño, logrando eficiencia en sus actividades laborales, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Como primer aspecto, se fundamenta las bases teóricas y científicas de las variables para determinar la relación existente entre: la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal con discapacidad.

Se estableció los métodos de investigación, los cuales justifican la elaboración de la propuesta y validen la hipótesis planteada, se realizó una investigación obteniendo una muestra de la población objeto de estudio, empleando el uso de entrevistas como encuestas, tanto a las personas con discapacidad y directores de las entidades públicas de la provincia del Carchi.

La propuesta se orientó al Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, en base a lineamientos y normas técnicas que maneja el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. El mismo está constituido por procedimientos que permite la elaboración de perfiles de puestos además de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano por Competencias, los cuales están respaldados por políticas, responsables y flujogramas que guían este modelo.

Palabras Claves: Modelo, Gestión, Competencias, Desempeño, Talento Humano

Abstract

This research entitled: "The Human Resource Management and its relationship to job performance of persons with disabilities in public institutions in the province of Carchi," is a provision for staff with disabilities improve the level of performance, achieving efficiency in their work, contributing to the achievement of corporate goals.

As a first aspect, the theoretical and scientific basis of the variables is based to determine the relationship between: Human Resource Management and job performance of staff with disabilities.

Research methods was established, which justify the development of the proposal and validate the hypothesis, an investigation was conducted by obtaining a sample of the population under study, employing the use of interviews and surveys, both people with disabilities and directors of public institutions in the province of Carchi.

The proposed Model of Human Resource Management Competency oriented, based on guidelines and standards managed by the Ministry of Labor Relations of Ecuador. The same consists of procedures that allows profiling of posts in addition to the subsystems of Human Resource Management Competency, which are backed by policy makers and flowcharts that guide this model.

Keywords: *Model, Management, Competencies, Performance, Resource management*

1. Introducción

En la provincia del Carchi existen varias instituciones públicas operando en este territorio, según datos proporcionados por el Departamento Jurídico de la Gobernación del Carchi (2013) se puede concretar el número de empleados y trabajadores públicos existentes en la provincia, según estos datos podemos establecer un número de 4604 personas laborando en toda la provincia del Carchi del cual solo 119 personas con discapacidad se encuentran inmiscuidas en este ámbito.

La Ley Orgánica de Discapacidades, expedida en el 2012, tiene por objeto asegurar la prevención, detección oportuna, habilitación y rehabilitación de la discapacidad y garantizar la plena vigencia, difusión y ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, establecidos en la Constitución de la República los tratados e instrumentos internacionales; así como aquellos que se derivaren de leyes conexas, con enfoque de género, generacional e intercultural.

En el Artículo 47.- Inclusión laboral.- La o el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de

cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales, procurando los principios de equidad de género y diversidad de discapacidades.

Como centro de la sabiduría la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, con el fin de mejorar las capacidades del personal con discapacidad, busca a través de una herramienta promover el progreso continuo de los colaboradores en sus puestos de trabajo, mediante el fortalecimiento y/o desarrollo de conocimientos y habilidades de los mismos.

Una estrategia del Talento Humano que creara una ventaja competitiva en la actualidad con lo que respecta al personal, es la Gestión por Competencias. Por ello es importante elaborar un modelo de gestión basado en las competencias tanto del puesto como del personal con discapacidad, que permita lograr la eficiencia del Talento humano obteniendo un desempeño positivo.

El Modelo de Gestión por Competencias presentado, servirá para mejorar los subsistemas del Talento Humano como lo es perfiles inclusivos por competencias, atracción, selección, incorporación inclusiva, evaluación y desarrollo entre las principales, mejorando los procedimientos de la Universidad al lograr un personal con discapacidad altamente competente para la ejecución de sus actividades en los puestos de trabajo.

Con ello se puede determinar decisiones adecuadas con lo que respecta a la gestión del talento humano, basándose principalmente en el fortalecimiento de las competencias del personal, a través del desarrollo de los procedimientos de la administración el mismo que buscara conseguir niveles óptimos con lo que respecta al desempeño.

2. Materiales y métodos

Se realizó una investigación cuantitativa, cualitativa, bibliográfica y de campo para la ejecución del proyecto. Se inició desde la identificación del problema investigativo así como su planteamiento, justificación, delimitación, objetivos, e identificación los antecedentes investigativos relacionados. Para la fundamentación legal se recurrió a la normativa vigente en el país la cual tenga concordancia con el tema de investigación; la parte filosófica se identifica una teoría que abarque la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral.

La población objeto de estudio está conformada por Directores, Servidores Públicos con y sin discapacidad de las entidades públicas de la provincia del Carchi, por el considerable número de servidores en este ámbito se aplicó una muestra la cual fue de 353 personas a investigar distribuida porcentualmente como se los muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Distribución Porcentual

Cantón	Población	%	Personas Investigadas		
			Con Discapacidad	Sin Discapacidad	Total
Tulcán	3379	72%	84	170	254
Huaca	243	5%	5	12	17
Bolívar	235	5%	6	11	17
Espejo	262	6%	8	13	21
Mira	167	4%	4	10	14
Montufar	318	8%	12	18	30
TOTAL	4604	100 %	119	234	353

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Para el levantamiento de la información se diseñó cuestionarios para cada técnica de investigación utilizada como la encuesta y la entrevista. Con lo que respecta al análisis e interpretación de resultados se utilizó Microsoft Excel 2010 para la elaboración de gráficos y el programa IBM SPSS Statistics que permitió relacionar las preguntas en base a las variables de investigación: Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de las personas con discapacidad; se plantea un modelo de gestión por competencias para personas con discapacidad, formado por procedimiento para perfilar puesto por competencias, además de los subsistemas de atracción, reclutamiento, incorporación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal basado en competencias.

3. Resultados y la discusión

Ejecutada la investigación y posterior la interpretación de resultados se demostró la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de las personas con discapacidad en el ámbito público.

Como principales hallazgos de la investigación se detectó que en las Instituciones Públicas de la localidad existe una insuficiente gestión del talento humano por competencias, al igual que aplican inadecuadas técnicas de selección de personal por competencias, con lo que respecta al proceso de inducción es que se lo realiza de una manera global, es decir se realiza inducción a la entidad y mas no al puesto de trabajo.

Para la mayor parte de entidades públicas la evaluación de desempeño no se toma en cuenta como insumo para el posible desarrollo de los empleados.

Lo más importante y que tiene relación directa con el tema de investigación es que no existe aplicación de políticas afirmativas para personas con discapacidad con relación a la movilidad en el área de trabajo, por lo que es afectado el desarrollo de las funciones del puesto que ocupan y por ende un desempeño laboral poco favorecedor.

Por lo mencionado anteriormente, se presenta el Modelo de Gestión por Competencias para Personas con Discapacidad el cual guiara la toma de decisiones con respecto al Talento Humano garantizando las competencias de los colaboradores, mediante el desarrollo de los procedimientos que rigen los subsistemas de la Gestión del Talento Humano, logrando contar con un personal altamente calificado para ejecutar con mayor eficiencia las funciones del puesto de trabajo alcanzando niveles óptimos de desempeño. A continuación se presenta las tablas de contingencia más relevantes aplicadas al personal con discapacidad en la investigación de campo realizada.

Tabla No. 1 Desarrollo de habilidades - Diseño de los perfiles por competencias

			¿El diseño de los perfiles corresponde a las competencias que se requiere en el puesto?		Total
			SI	NO	
¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?	A VECES	Recuento	25	24	49
		% del total	7.1%	6.8%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	162	121	283
		% del total	45.9%	34.3%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	13	8	21
		% del total	3.7%	2.3%	5.9%
Total		Recuento	200	153	353
		% del total	56.7%	43.3%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

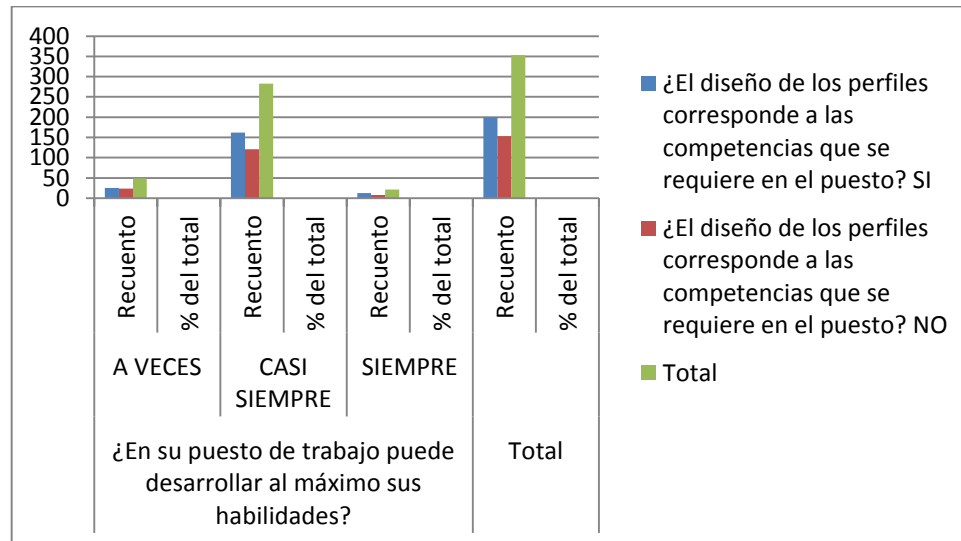


Gráfico No. 1 Desarrollo de habilidades - Diseño de los perfiles por competencias

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Un aspecto que norma el desempeño laboral que el empleado tenga desde el inicio del proceso de la gestión del talento humano, es que el mismo este ubicado en el puesto correcto según las capacidades, habilidades y competencias que el mismo posea, se puede observar que empleados ubicados con las competencias correctas en el puesto laboral pueden seguir desarrollándolas mediante el trascurso de su permanencia en el cargo desempeñado. Se puede analizar que cuando no se aplica los perfiles por competencias en el proceso de contratación el desarrollo de habilidades es negativo o casi nulo.

Tabla No. 2 Capacitación recibida - Competencias necesarias

			¿Considera que las competencias necesarias que se debe poseer para el puesto son muy altas?		Total
			SI	NO	
¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?	A VECES	Recuento	26	23	49
		% del total	7.4%	6.5%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	162	121	283
		% del total	45.9%	34.3%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	13	8	21
		% del total	3.7%	2.3%	5.9%
Total		Recuento	201	152	353
		% del total	56.9%	43.1%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

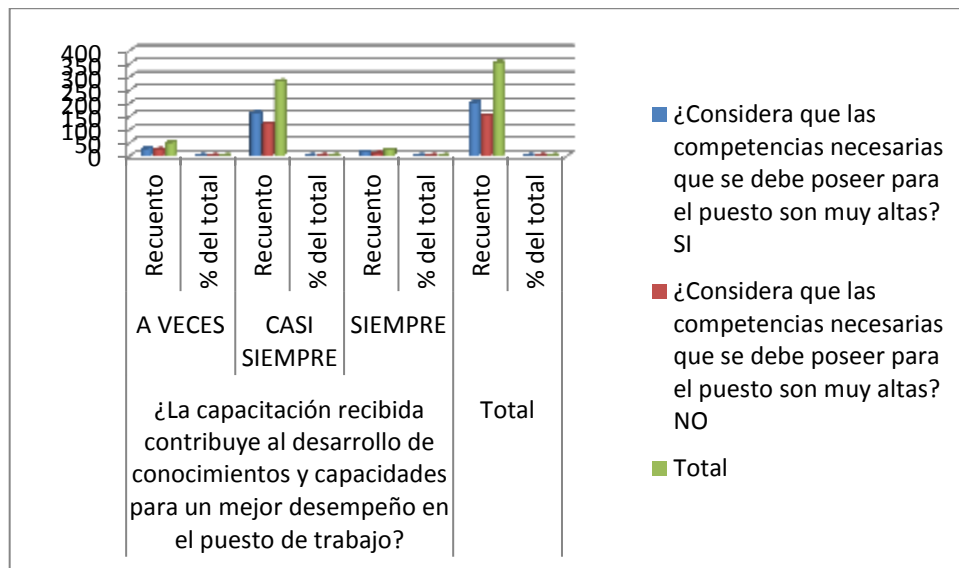


Gráfico No. 2 Capacitación recibida - Competencias necesarias

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Una temática de capacitación vinculada para el aporte del desarrollo de conocimientos mejorara indiscutiblemente el desempeño de la persona, más aun cuando las competencias que tiene el puesto de trabajo son consideradas en un alto grado de dificultad, esto mejorara tanto el desempeño como contribuirá al aporte de mejorar las competencias que la persona posee. Las capacitaciones son un gran aporte para el desarrollo de competencias del empleado este aspecto contribuye aceptablemente a mejorar las capacidades del mismo.

Tabla No. 3 Funciones del puesto - Procesos de inducción

			¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca?	
			CULTURA DE LA ENTIDAD	Total
¿Conoce en forma precisa las funciones del puesto que ocupa?	A VECES	Recuento	49	49
		% del total	13.9%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	283	283
		% del total	80.2%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	21	21
		% del total	5.9%	5.9%
Total		Recuento	353	353
		% del total	100.0%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

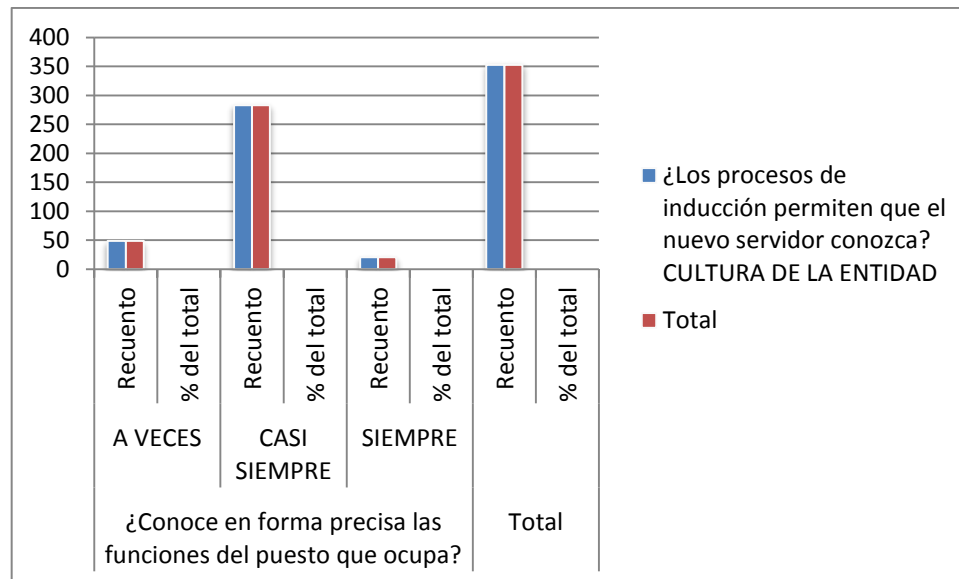


Grafico No. 3 Funciones del puesto - Procesos de inducción

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Es importante el proceso de inducción ya que es el primer contacto directo que tiene la institución con el empleado, este debería aplicarse de tal manera que ponga al empleado en la capacidad de conocer tanto aspectos de la entidad como también del puesto de trabajo, lo cual estará reflejado en el desempeño positivo que posteriormente desarrolle el empleado en función de su puesto laboral.

Tabla No. 5 Ambiente de trabajo - Programas para mejorar las relaciones entre empleados

			¿Se generan programas para mejorar las relaciones entre empleados?		Total
			SI	NO	
¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su empresa?	SATISFACTORIO	Recuento	228	38	266
		% del total	64.6%	10.8%	75.4%
	MUY BUENO	Recuento	58	4	62
		% del total	16.4%	1.1%	17.6%
	BUENO	Recuento	16	3	19
		% del total	4.5%	.8%	5.4%
	REGULAR	Recuento	6	0	6
		% del total	1.7%	.0%	1.7%
Total		Recuento	308	45	353
		% del total	87.3%	12.7%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

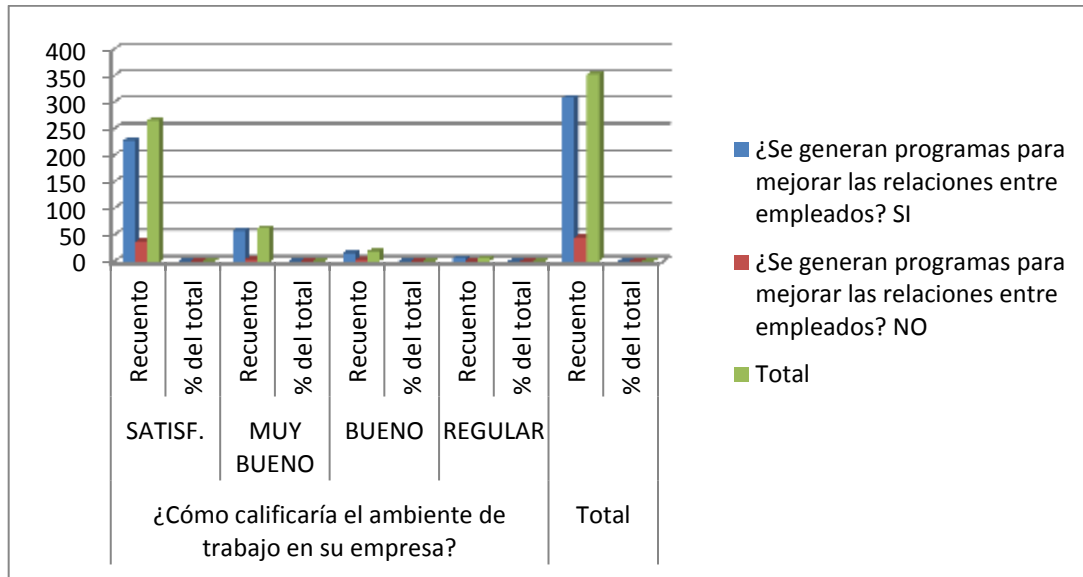


Grafico No. 5 Ambiente de trabajo - Programas para mejorar las relaciones entre empleados

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

La importancia de generar un ambiente de trabajo satisfactorio es primordial dentro de las organizaciones, entre mejor sean las relaciones entre empleados la cultura organizacional reflejara un alto grado de confianza, lo cual motivara a la persona a desempeñar de mejor manera las funciones y responsabilidades designadas a cada puesto de trabajo. Se puede analizar que las entidades que realizan programas para mejorar las relaciones entre empleados esto contribuyen a que el ambiente laboral sea mejor que instituciones que no realizan estas clases de programas.

Tabla 6. Temática de la capacitación - Resultados de la evaluación de desempeño

			¿Qué se hace con los resultados de la evaluación de desempeño?			Total
			INSUMO PARA CAPACITACION	SE LOS DA A CONOCER	NADA	
¿Se relaciona la temática de la capacitación con el puesto que desarrolla?	A VECES	Recuento	2	36	11	49
		% del total	.6%	10.2%	3.1%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	31	202	50	283
		% del total	8.8%	57.2%	14.2%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	2	15	4	21
		% del total	.6%	4.2%	1.1%	5.9%
Total		Recuento	35	253	65	353
		Total	9.9%	71.7%	18.4%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013
Elaborado por: Geovanny Alarcón

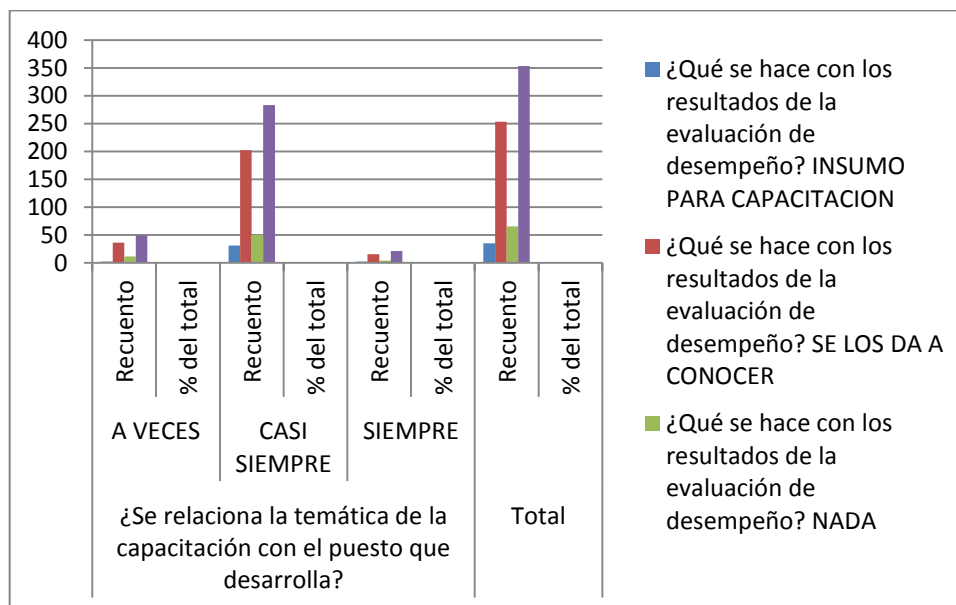


Grafico No. 6 Temática de la capacitación - Resultados de la evaluación de desempeño

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Se puede constatar la importancia que tiene realizar capacitaciones de acuerdo a las necesidades que tienen los empleados, por lo que se puede analizar el mal uso de estos resultados de desempeño, en la mayoría de los casos no los consideran como insumos de capacitaciones posteriores, esto sería de gran ayuda para que la temática expuesta en las capacitaciones tenga relación con las funciones que desarrollan los empleados diariamente y esto se vería reflejado en el desempeño laboral de los empleados.

Tabla No. 7 Desarrollo de Funciones - Accesibilidad al puesto de trabajo

			¿Tiene facilidad de accesibilidad a la hora de ingresar a su puesto de trabajo?		Total
			SI	NO	
¿En su área de trabajo puede desarrollar sin complicación sus funciones?	A VECES	Recuento	35	14	49
		% del total	9.9%	4.0%	13.9%
	CASI SIEMPRE	Recuento	206	77	283
		% del total	58.4%	21.8%	80.2%
	SIEMPRE	Recuento	15	6	21
		% del total	4.2%	1.7%	5.9%
Total		Recuento	256	97	353
		% del total	72.5%	27.5%	100.0%

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

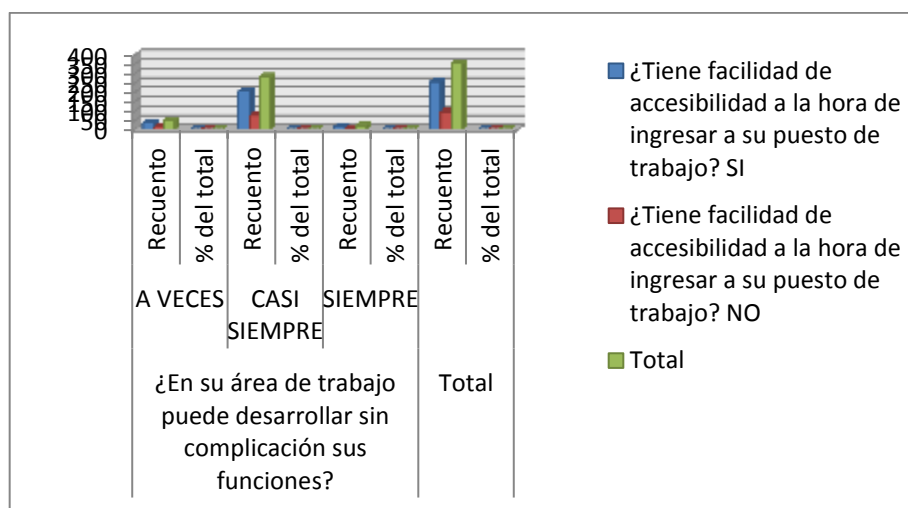


Gráfico No. 7 Desarrollo de Funciones - Accesibilidad al puesto de trabajo

Fuente: Investigación de Campo Abril 2013

Elaborado por: Geovanny Alarcón

Algo importante que destacar es la facilidad de movilidad que tienen las personas con discapacidad en sus áreas de trabajo, mientras mejor sea la movilidad de estas personas, el desempeño de sus funciones será de una manera más óptima; pero al instante que tengan complicaciones de movilidad en el área de labores se verá reflejado en el bajo desempeño laboral que tengan posteriormente.

Principales Hallazgos.-

Variables	Hallazgos
V.I La Gestión del Talento Humano	<p><i>Diseño de perfiles sin tomar en cuenta competencias.</i> <i>Entidades con escasas técnicas de selección por competencias.</i> <i>Personas con conocimientos y habilidades no correspondientes al puesto de trabajo.</i> <i>Empleados con escasos conocimientos de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.</i> <i>Procesos de inducción mal aplicados.</i> <i>Entidades sin planes institucionales de capacitación y entrenamiento.</i> <i>Temática de capacitación y entrenamiento no acorde a las necesidades de empleados.</i></p>
V.D Desempeño laboral de las personas con discapacidad	<p><i>Resultados de desempeño laboral mal utilizados.</i> <i>Empleados que desconocen cómo deben desarrollar su trabajo.</i> <i>Instituciones sin programas para mejorar las relaciones de empleados.</i> <i>Empleados que no les agrada el trabajo que desarrollan.</i> <i>Instituciones sin adecuaciones para personas con discapacidad.</i> <i>Personas discapacitadas con problemas en la movilidad en sus áreas de trabajo.</i></p>

Elaborado por: Geovanny Alarcón

4. Conclusiones

- ✓ En las Instituciones Públicas de la localidad existe una insuficiente gestión del talento humano por competencias (44.58 %), lo cual afecta directamente en el nivel del desempeño laboral de las personas con discapacidad.
- ✓ Las entidades aplican inadecuadas técnicas de selección de personal por competencias (43.3 %), lo cual le impide disponer del personal idóneo que le garantice a la institución un alto desempeño.
- ✓ Las instituciones públicas aplican de una manera global el proceso de inducción (80.2 %), por lo que los empleados no conocen a profundidad las funciones y responsabilidades esenciales del puesto de trabajo.
- ✓ Las entidades públicas no tienen definido planes de capacitación acorde a las necesidades de los empleados (45.9 %).
- ✓ No se usan los resultados de evaluación de desempeño como insumo para el desarrollo de los empleados (71.7 %), lo cual limita que sea un recurso de gran ayuda para diferentes actividades de mejoramiento del personal.

- ✓ No existe aplicación de políticas afirmativas para personas con discapacidad con relación a la movilidad en el área de trabajo, por lo que es afectado el desarrollo de las funciones del puesto que ocupan y por ende un desempeño laboral poco favorecedor.

5. Recomendaciones

- ✓ Las Entidades públicas deben aplicar un modelo de gestión del talento humano por competencias, por lo que mediante este modelo podría mejorarse el desempeño de sus empleados.
- ✓ Es conveniente la aplicación de instrumentos y/o técnicas en la fase de selección del personal, de tal manera que la institución obtenga las personas adecuadas de acuerdo a las competencias del puesto, para que cumplan un desempeño laboral positivo.
- ✓ Es factible aplicar el proceso de inducción a profundidad, tanto a la entidad como al puesto de trabajo, para que exista un conocimiento de sus funciones y responsabilidades en un alto grado.
- ✓ Es necesario contar con planes de capacitación para tener lineamientos acordes a las necesidades de los empleados, para que así la temática se relacione con las funciones que cumplen los mismos.
- ✓ Se debe tomar en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño para diseñar acciones que mejoren las capacidades del personal.
- ✓ Es conveniente implantar políticas afirmativas para mejorar la movilidad del personal discapacitado en el área de trabajo.

6. Bibliografía y linkografía

Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.

Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias: Como planificar la entrevista por Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.

Alles, M. (2009). *Gestión por Competencias: El Diccionario* (Vol. I). Granica SA.

Alles, M. (2009). *La trilogía Diccionario de Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica SA.

Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* (Sexta ed.). México, México: Trillas.

César A. Bernal (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra ed.) Bogotá D.C - Colombia: Universidad de la Sabana.

César A. Bernal (2010). *Metodología de la investigación "Tipos de investigación"*. (3ra ed.) Bogotá D.C - Colombia: Universidad de la Sabana.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. 2002 (2da. Edición). Mexico D.F. – Chile
Lourdes Munch (2009). *Administración del Capital Humano. La gestión del activo más valioso de la organización*. (2da. Edición). Colombia-Cali.

Martha Alles (2010). *Gestión por Competencias. El diccionario*. (1era. Edición). Colombia-Bogotá.

Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Ley Orgánica de Educación Superior. (2008). Registro Oficial N° 77. Asamblea Nacional del Ecuador.

Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Registro Oficial N° 294. Función Ejecutiva del Ecuador.

Münch, L. (2010). *Administración del Capital Humano: La gestión del activo más valioso de la organización* (Primera ed.). México, México: Trillas.

Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0224, Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador.

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2008). Resolución N° SENRES-2008-000038, Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador.

Norma Técnica del Subsistema del Reclutamiento y Selección (2012). Acuerdo Ministerial N° MRL-2012-0056, Ministerio de Relaciones Laborales, Ecuador.