



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

“DISEÑO DE UN MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD, CON EL FIN DE  
FACILITAR Y FORTALECER SU INSERCIÓN EN CORPORACIÓN  
FAVORITA ZONA CENTRO”

Disertación de grado previo a la obtención del título de

Ingeniera Comercial con mención en Marketing

### **Línea de Investigación:**

Talento Humano y Desarrollo Organizacional

### **Autora:**

VERÓNICA MONSERRAT GORDÓN CAZAR

### **Directora:**

Ing. Mg. FANNY PAULINA PICO BARRIONUEVO

**Ambato - Ecuador**

**Mayo 2015**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“DISEÑO DE UN MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD, CON EL FIN DE  
FACILITAR Y FORTALECER SU INSERCIÓN EN CORPORACIÓN  
FAVORITA ZONA CENTRO”

**Línea de Investigación:**

Talento Humano y Desarrollo Organizacional

**Autora:**

VERÓNICA MONSERRAT GORDON CAZAR

Fanny Paulina Pico Barrionuevo; Ing. Mg. f. \_\_\_\_\_  
**CALIFICADORA**

Betty Viviana Avellán Herrera; Ing. Mg. f. \_\_\_\_\_  
**CALIFICADORA**

Carlos Ernesto Flores Tapia; Ing. Mg. f. \_\_\_\_\_  
**CALIFICADOR**

Andrea del Carmen González Bucheli; Ing. MBA. f. \_\_\_\_\_  
**DIRECTORA ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel; Dr. f. \_\_\_\_\_  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

**Ambato- Ecuador**

**Mayo 2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Verónica Monserrat Gordón Cazar portadora de la cedula de identidad No. 180245231-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Verónica Monserrat Gordón Cazar

C.I. 180245231-6

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la bendición de la vida.

A mi Papi y Mami por el sacrificio realizado por darme siempre la mejor educación.

A mi Directora de tesis Ing. Mg. Paulina Pico por brindarme sus conocimientos y total apoyo, ya que sin su ayuda hubiera sido imposible poder culminar con esta meta.

A Corporación Favorita C.A por ser la organización en la que he podido poner en práctica los conocimientos adquiridos, además por darme todas las facilidades necesarias para realizar el presente trabajo de investigación

A todas aquellas personas, que de una u otra forma me apoyaron y sirvieron de motivación para culminar esta etapa de mi vida.

Verónica Monserrat Gordón Cazar

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres Alberto y Marcia, mis hermanos Tatiana, Alejandra y Daniel por brindarme siempre su apoyo y amor incondicional, por ser una motivación y un ejemplo a seguir cada día en mi vida.

A ti Amor, por ser mi empuje y no dejarme desmayar, por enseñarme a luchar y esforzarme por lo que quiero conseguir en la vida

*Verónica Monserrat Gordón Cazar*

## RESUMEN

Para lograr la meta de integrar en el mercado laboral a un número cada vez mayor de personas con discapacidad, es importante promover iniciativas empresariales que tengan como objetivo contribuir a la lucha contra la exclusión social mediante la creación de empleo. Corporación Favorita con el fin de cumplir a cabalidad con la normativa vigente de nuestro país ha contratado a personas con discapacidad de manera empírica, sin seguir métodos y procedimientos adecuados para dicho personal teniendo como resultado la rotación y deserción del empleo. Por esta razón el presente trabajo tiene por finalidad proponer al área de Talento Humano un manual piloto de políticas y procedimientos con el fin de facilitar y fortalecer la inserción laboral de las personas con discapacidad. La investigación realizada fue bibliográfica-documental y de campo, los niveles utilizados fueron el explicativo y exploratorio, aplicando como técnica de recopilación de la información la entrevista al encargado de Talento Humano de la empresa y la encuesta, tanto para ejecutivos como para el personal con discapacidad. Con los resultados obtenidos se realizó el análisis del clima laboral actual, se analizó el marco legal vigente y se establecieron políticas y estrategias, se definieron responsables y se normaron los procedimientos a ser aplicados en los procesos de la Gestión del Talento Humano.

**Palabras clave:** manual, políticas, procedimientos, discapacidad, inserción laboral.

## ABSTRACT

In order to achieve the goal of including a larger number of people with disabilities in the labor market, it is important to promote entrepreneurship whose aim is to contribute to the battle against social exclusion by creating jobs for these people. In order to fully comply with our country's existing laws, Favorita Corporation has empirically hired people with disabilities without following any appropriate method or procedure for this kind of people, having as a result the turnover and drop-out of this staff. Because of this, the present research work has the purpose of proposing to the Human Talent area a pilot manual of policies and procedures intended to facilitate and strengthen employability of people with disabilities. The research was bibliographic-documentary and field research at an explanatory and exploratory levels, using as an information compilation technique an interview to the person in charge of the Human Talent area in the company, and a survey for the executives as well as for people with disabilities in the company. A recent work environment analysis was performed by means of the obtained results, analyzing current laws and then, the policies and strategies were established. People who will be responsible were defined and the procedures to be applied within the Management of the Human Talent area processes were standardized.

**Key words:** manual, policies, procedures, disabilities, employability.

## TABLA DE CONTENIDOS

### Preliminares

|  |      |
|--|------|
| Declaración de Autenticidad y Responsabilidad .....    | iii  |
| Agradecimiento.....                                    | iv   |
| Dedicatoria .....                                      | v    |
| Resumen .....  | vi   |
| Abstract .....   | vii  |
| Tabla de Contenidos.....                               | viii |
| Índice de Gráficos.....                                | xii  |
| CAPÍTULO I.....  | 1    |
| EL PROBLEMA .....                                      | 1    |
| 1.1.- Tema .....                                       | 1    |
| 1.2.- Planteamiento del Problema.....                  | 1    |
| 1.2.1.- Contextualización .....                        | 1    |
| 1.2.1.1.- Macro .....                                  | 1    |
| 1.2.1.2.- Meso.....                                    | 5    |
| 1.2.1.3.- Micro.....                                   | 6    |
| 1.2.2.1.- Análisis Crítico .....                       | 7    |
| 1.2.4.- Formulación del Problema .....                 | 9    |
| 1.2.5.- Preguntas Básicas.....                         | 10   |
| 1.2.6.- Delimitación del Objeto de Investigación ..... | 10   |
| 1.2.6.1.- Limite de Contenido.....                     | 10   |
| 1.3.- Justificación .....                              | 11   |
| 1.4.- Objetivos .....                                  | 13   |
| 1.4.1.- Objetivo General.....                          | 13   |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.2.- Objetivos Específicos .....  | 13 |
| CAPÍTULO II.....   | 14 |
| ESTADO DEL ARTE .....  | 14 |
| 2.1.- Gestión del Talento Humano .....   | 14 |
| 2.2. - Diversidad y administración de la diversidad .....                            | 30 |
| 2.3.- Manuales, Políticas y Procedimientos.....                                      | 34 |
| CAPÍTULO III.....  | 45 |
| METODOLOGÍA.....   | 45 |
| 3.1. - Modalidad Básica de la Investigación .....                                    | 45 |
| 3.1.1.- Investigación Bibliográfica – Documental.....                                | 45 |
| 3.1.2.- Investigación de Campo .....   | 45 |
| 3.2.- Nivel o Tipo de Investigación .....  | 46 |
| 3.3.- Población y Muestra .....  | 47 |
| 3.4.- Recolección de Información.....  | 48 |
| 3.4.1.-Técnicas de Investigación.....  | 48 |
| 3.4.1.1.- Encuesta.....  | 48 |
| 3.4.1.2.- Entrevista.....  | 49 |
| 3.5.- Procesamiento y Análisis.....  | 49 |
| CAPITULO IV.....   | 50 |
| ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....   | 50 |
| 4.1.- Análisis de Resultados .....   | 50 |
| 4.1.1.- Análisis de la Encuesta a Ejecutivos.....                                    | 50 |
| 4.1.2.- Análisis de la Encuesta al Personal con Discapacidad .....                   | 68 |
| 4.2.- Razones por las que salieron de la empresa las personas con discapacidad ..... | 91 |
| 4.3.- Análisis de los sustitutos en Corporación Favorita de la zona centro .....     | 92 |
| 4.4.- Conclusiones .....   | 92 |
| CAPÍTULO V .....   | 94 |
| PROPUESTA .....  | 94 |
| 5.1.- Antecedentes.....  | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.- Misión .....   | 96  |
| 5.3.- Visión.....  | 96  |
| 5.4.- Valores y principios fundamentales .....   | 96  |
| 5.5.- Filosofía.....   | 96  |
| 5.6.- Marco legal de las discapacidades en el Ecuador.....   | 97  |
| 5.6.1.- Constitución de La República Del Ecuador .....   | 97  |
| 5.6.2.- Código del Trabajo .....   | 100 |
| 5.6.3.- Ley orgánica de discapacidades.....  | 104 |
| 5.6.4.- Reglamento a la Ley orgánica de discapacidades .....   | 110 |
| 5.6.5.- Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017).....  | 113 |
| 5.7.- Análisis del marco legal vigente en Ecuador y la planificación estatal en curso, respecto a las personas con discapacidad.....   | 113 |
| 5.8.- Manual piloto de políticas y procedimientos aplicado al personal con discapacidad con el fin de facilitar y fortalecer su inserción en Corporación Favorita zona centro..... | 116 |
| CAPÍTULO VI .....  | 169 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 169 |
| 6.1.- Conclusiones .....   | 169 |
| 6.2.- Recomendaciones .....  | 170 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 172 |
| ANEXOS .....   | 176 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N° 4.1: Conocimiento personas con discapacidad .....                              | 50 |
| Gráfico N° 4.2: Conocimiento tipo de discapacidad .....                                   | 51 |
| Gráfico N° 4.3: Porcentaje de discapacidad.....   | 52 |
| Gráfico N° 4.4: Integración personal con discapacidad .....                               | 53 |
| Gráfico N° 4.5: Aceptación de la discapacidad del resto del personal .....                | 54 |
| Gráfico N° 4.6: Comunicación y relación entre ejecutivos y personal con discapacidad..... | 55 |
| Gráfico N° 4.7: Actividades sociales dentro y fuera del trabajo .....                     | 56 |
| Gráfico N° 4.8: Ambiente físico adecuado para el desempeño .....                          | 57 |
| Gráfico N° 4.9: Desenvolvimiento normal en el cargo .....                                 | 58 |
| Gráfico N° 4.10: Apoyo para su desempeño .....  | 59 |
| Gráfico N° 4.11: Supervisión en tareas .....  | 60 |
| Gráfico N° 4.12: Creatividad e iniciativa .....   | 61 |
| Gráfico N° 4.13: Reconocimiento .....   | 62 |
| Gráfico N° 4.14: Factor Óptimo para Inserción laboral .....                               | 63 |
| Gráfico N° 4.15: Capacitación permanente .....  | 64 |
| Gráfico N° 4.16: Evaluación del Desempeño .....   | 65 |
| Gráfico N° 4.17: Vacantes .....   | 66 |
| Gráfico N° 4.18: Ejecutivos facilitan inserción .....                                     | 67 |
| Gráfico N° 4.19. Motivación .....   | 68 |
| Gráfico N° 4.20: Pertenencia .....  | 69 |
| Gráfico N° 4.21: Pertenencia .....  | 70 |
| Gráfico N° 4.22: Pertenencia .....  | 71 |
| Gráfico N° 4.23: Aporte a la empresa .....  | 72 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N° 4.24: Iniciativa .....               | 73 |
| Gráfico N° 4.25: Autonomía .....                | 74 |
| Gráfico N° 4.26: Ayuda en las tareas .....      | 75 |
| Gráfico N° 4.27: Participación .....            | 76 |
| Gráfico N° 4.28: Valoración del trabajo .....   | 77 |
| Gráfico N° 4.29: Valoración del trabajo .....   | 78 |
| Gráfico N° 4.30: Habilidades y Aptitudes .....  | 79 |
| Gráfico N° 4.31: Tiempo de Entrenamiento.....   | 80 |
| Gráfico N° 4.32: Tiempo de Entrenamiento.....   | 81 |
| Gráfico N° 4.33: Relación con compañeros .....  | 82 |
| Gráfico N° 4.34: Relación con compañeros .....  | 83 |
| Gráfico N° 4.35: Relación con compañeros .....  | 84 |
| Gráfico N° 4.36: Relación con compañeros .....  | 85 |
| Gráfico N° 4.37: Solución de conflictos .....   | 86 |
| Gráfico N° 4.38: Expresión de sentimientos..... | 87 |
| Gráfico N° 4.39: Discriminación .....           | 88 |
| Gráfico N° 4.40: Discriminación .....           | 89 |
| Gráfico N° 4.41: Discriminación .....           | 90 |

## **Tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 2.1: Reclutamiento Interno .....                  | 20 |
| Tabla N° 2.2: Reclutamiento Externo .....                  | 21 |
| Tabla N° 2.3: Simbología .....                             | 44 |
| Tabla N° 3.1: Población .....                              | 47 |
| Tabla N° 4.1: Sustitutos de personas con discapacidad..... | 92 |
| Tabla N° 5.1: Personal con discapacidad.....               | 95 |

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- Tema**

DISEÑO DE UN MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD, CON EL FIN DE FACILITAR Y FORTALECER SU INSERCIÓN EN CORPORACIÓN FAVORITA ZONA CENTRO.

### **1.2.- Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1.- Contextualización**

##### **1.2.1.1.- Macro**

Sin un empleo digno no es factible la plena integración y participación de las personas con discapacidad en la sociedad. La discapacidad ha adquirido una creciente importancia en el mundo actual, debido, por una parte, al incremento cuantitativo de las situaciones de discapacidad (envejecimiento de la población, personas que sobreviven a accidentes y enfermedades que antes eran mortales...) y, por otra, a la toma de conciencia de que es

necesario los conocimientos y la contribución al desarrollo que pueden hacer las personas con discapacidad. La lucha que las personas con discapacidad vienen desarrollando para lograr la participación y la igualdad se ha constituido en un paradigma de la defensa de la diversidad y de la búsqueda de soluciones innovadoras e inclusivas para el futuro de la humanidad.

Se constituye en uno de los principales métodos o técnicas de intervención social para salir del citado círculo vicioso, el desarrollo de políticas de formación e inserción laboral para conseguir, no sólo la autonomía económica de la persona con discapacidad y su entorno familiar, sino también la mejora de su propia autoestima, el sentimiento de pertenencia a la comunidad como contribuyente neto y el situarle en la rampa de lanzamiento de una verdadera integración social en su entorno.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) calcula que en el mundo hay unos 386 millones de personas con discapacidad en edad de trabajar. Son personas que tienen el potencial necesario para incorporarse al mercado laboral y contribuir al desarrollo de sus países como empleados, trabajadores independientes o empresarios, y que desean hacerlo.

Algunos empresarios han comenzado a descubrir este potencial. Muchos gobiernos han promulgado leyes, han formulado políticas y desarrollan programas dirigidos a promover las posibilidades de ocupación de las personas con discapacidad que buscan trabajo, a mantener en el empleo a los trabajadores que quedan discapacitados y a facilitar la reinserción laboral

de los trabajadores que han perdido su empleo debido a sus discapacidades.

Ante la falta de acción de muchos gobiernos, las organizaciones representativas de personas con discapacidad han asumido labores de promoción de la integración laboral, conscientes de la gravedad del problema. Sin embargo, muchas de las personas con discapacidad que pueden y quieren trabajar están desempleadas. La tasa de desempleo entre discapacitados es considerablemente más alta que en el total de la población activa, llegando a superar, en algunos países, el 80 por ciento. Además, cuando las personas con discapacidad trabajan, frecuentemente lo hacen en empleos en los que se les paga menos y en los que tienen pocas posibilidades de promoción profesional. El resultado final de esta situación es que muchas personas con discapacidad viven en la pobreza y su contribución potencial hacia sus familias, hacia las empresas y hacia la sociedad se ha desaprovechado.

“La pobreza genera discapacidad y la discapacidad conduce a la pobreza”

Algunos países han aprobado una exigencia legal que en teoría exige a los empresarios contratar a un determinado porcentaje de personas con discapacidad. No obstante, si no lo cumplen, su sanción generalmente es tan ínfima que se ha conseguido que dichas leyes carezcan de eficacia (Lorenzo, 2004).

Incluso las empresas multinacionales que habitualmente contratan hombres y mujeres con discapacidad en algunos países, no lo hacen en todos. Con

frecuencia esto se debe a que los empleadores creen que las personas con discapacidad no están preparadas para el trabajo y no les dan la oportunidad de demostrar lo contrario. Otras razones son que, a menudo, las personas con discapacidad no han tenido acceso a la educación y a la formación profesional; que los servicios de ayuda que requieren no están disponibles; que la legislación y las políticas no facilitan su incorporación al empleo y que los edificios y los medios de transporte no son accesibles para ellas. Asimismo, en muchas personas con discapacidad ha arraigado cierta cultura de la pasividad, inspirada por las circunstancias ambientales, que inducen a muchos discapacitados a pensar que carecen de potencialidades laborales y que, por tanto, han de depender económicamente de las políticas asistenciales o de las familias.

Éstos y otros obstáculos están impidiendo que muchas personas con discapacidad encuentren un trabajo que les permita ganarse la vida, atender a sus familias y contribuir a la economía nacional. Eso significa un gran despilfarro y una enorme pérdida, no sólo para las personas con discapacidad y sus familias, sino también para los empresarios y para el conjunto de la sociedad.

Es una pérdida palpable e injustificada de talento humano que supone una desventaja para todos (Lorenzo, 2004).

### **1.2.1.2.- Meso**

En la actualidad nuestro país ha sido un ejemplo a seguir en materia de discapacidades, durante los últimos años las distintas autoridades han mantenido una lucha continua en pro de la igualdad y las posibilidades de empleo formal para las personas con discapacidad.

La nueva ley de la persona con discapacidad de Ecuador consolida y amplía programas asistenciales recientemente ejecutados. La ley categoriza como persona con discapacidad a quien que como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que la hubiera originado, ve restringida permanentemente su capacidad biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, en la proporción que establezca el Reglamento (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2012). Con esta ley beneficiará a 1 millón 200 mil ecuatorianos que padecen alguna discapacidad, así mismo se afianzará los beneficios sociales y económicos desarrollados a través de los programas Joaquín Gallegos y Manuela Espejo.

Según datos del Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS), el mayor número de personas con discapacidad que va entre el 30% y 50% está en las provincias de Guayas (91.889), Pichincha (57.542) y Manabí (45.197). Un amplio sector de ese colectivo no tiene los incentivos suficientes para buscar trabajo, por lo que se insiste en que se deben

encontrar mecanismos, como la capacitación profesional, para que los discapacitados puedan calar en la demanda laboral de las empresas (Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2014). Adicionalmente, en nuestro país se ha creado el Sistema de Protección Integral (SPI), el cual dispone que el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de 25 trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de 4% de personas con discapacidad, en labores permanentes (H. Congreso Nacional, 2012). Uno de los beneficios concedidos a los empleadores por el cumplimiento de esta ley, es que podrán deducir el 150% adicional para el cálculo de la base imponible el Impuesto a la Renta respecto de las remuneraciones y beneficios sociales sobre los que se aporte al IESS por cada empleado contratado con discapacidad (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2012).

### **1.2.1.3.- Micro**

El tema de la discapacidad en las empresas considera dos puntos, por una parte está el hecho de que en muchas de las organizaciones contratan a personas con discapacidad leve únicamente por “cumplir con lo dispuesto en la ley” sin que este sea el objetivo; sino el contribuir para eliminar las barreras actitudinales del entorno socio laboral, buscando los medios y programas necesarios para una óptima inclusión de las mismas. Por otra parte, hay personas con discapacidad que trabajan en organizaciones en las que exigen sus derechos pero no están dispuestos a cumplir con sus deberes.

Corporación Favorita C.A es una empresa que nació con una visionaria idea de crecimiento paulatino, se ha ido convirtiendo en un sólido pilar en el que se forjan muchas actividades comerciales y empresariales. La principal razón de ser son los clientes y su esfuerzo diario está enfocado por ofrecerles productos y servicios de calidad.

La gerencia regional es responsable de las siguientes áreas: Recursos Humanos, Capacitación, Servicios, Seguridad y Mantenimiento. Al momento son 556 personas las que conforman el grupo humano en esta zona, de las cuales 18 colaboradores cuentan con alguna limitación y 4 colaboradores son calificados como sustitutos de personas con discapacidad, distribuidos en los locales detallados anteriormente.

En cada una de las áreas de Corporación Favorita se trabaja con el compromiso de mejorar la calidad y reducir el costo de vida de sus clientes, colaboradores - asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

#### **1.2.2.1.- Análisis Crítico**

Debido a las reformas realizadas al Código de Trabajo según el Registro Oficial Nro. 198 del 30 de enero de 2006, (Ministerio del Trabajo, 2012) donde indica 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, se ha presentado una deficiente inserción laboral de dicho personal, trayendo consigo algunos inconvenientes tales como: un bajo desempeño del personal que desemboca en un mal servicio al cliente, conflictos entre los colaboradores por la creación de grupos internos, colaboradores desmotivados y deserción de los mismos al no cumplir las expectativas creadas al momento de ingresar a la empresa.

A pesar de que Corporación Favorita C.A. es una empresa en continuo crecimiento, el personal no dispone de conocimientos para la integración óptima de este tipo de colaboradores, de tal forma se ha detectado un ambiente laboral inadecuado, con decrecientes relaciones interpersonales e inclusive exclusión por parte del personal hacia los empleados que presentan alguna limitación. Además, no existe preocupación por parte de los departamentos de Recursos Humanos y Capacitación ya que la empresa presenta formación esporádica con respecto al tema de discapacidades y ambiente de trabajo.

Al darse un clima de trabajo no apropiado las personas con discapacidad tienden con facilidad a abandonar sus empleos produciendo una frecuente rotación, esto implica que la empresa incurra en gastos continuos de recursos para el proceso de selección de nuevos aspirantes. Fundaciones y el Ministerio de Relaciones Laborales son pilares fundamentales en esta búsqueda pero resulta difícil encontrar personas con el perfil adecuado para los diferentes cargos que existen en la empresa. Por esta razón se ha optado por modificar las funciones a desempeñarse en ciertos contratos.

Otra consecuencia es el pago de fuertes multas debido a que en este último tiempo el estado a través del Ministerio de Relaciones Laborales realiza inspecciones permanentes a todas las empresas nacionales y extranjeras, públicas y privadas sobre el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la ley reformativa al código de trabajo con respecto a la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Toda esta problemática conlleva a que se realice la presente propuesta con el fin de proveer una herramienta eficaz para la inserción óptima del personal con discapacidad de Corporación Favorita Zona Centro.

#### **1.2.4.- Formulación del Problema**

En Corporación Favorita de la zona centro la falta de procedimientos claros y definidos con respecto a los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal con discapacidad, la carencia de un ambiente laboral inclusivo, ha generado una deficiente inserción laboral de dichos colaboradores. Esto debido a la capacitación esporádica sobre el tema de ambiente laboral y discapacidades, la poca aceptación y falta de empatía con relación al personal que tiene alguna limitación, lo que conlleva a un bajo desempeño, rotación de colaboradores con discapacidad ya que se encuentran desmotivados, conflictos interpersonales, incumplimiento del Código de Trabajo, ya que la empresa no contaría con el porcentaje de personas con discapacidad de acuerdo a lo dispuesto en la normativa.

### **1.2.5.- Preguntas Básicas**

¿Es necesaria la implementación de un manual piloto de políticas y procedimientos aplicado al personal con discapacidad, con el fin de facilitar y fortalecer su inserción en CORPORACIÓN FAVORITA C.A zona centro?

### **1.2.6.- Delimitación del Objeto de Investigación**

#### **1.2.6.1.- Limite de Contenido**

Campo: Administrativo

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: Talento Humano

Herramienta: Manual Piloto de Políticas y Procedimientos

Tema: Diseño de un manual piloto de políticas y procedimientos aplicado al personal con discapacidad, con el fin de facilitar y fortalecer su inserción en Corporación Favorita C.A zona centro.

Problema: Deficiente inserción laboral del personal con discapacidad de Corporación Favorita zona centro.

#### **1.2.6.2.- Limite Espacial**

Provincias: Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Bolívar

Ciudad: Ambato, Riobamba, Latacunga y Guaranda

Empresa: Corporación Favorita C.A  
Gerencia Regional Multiplaza Tungurahua - Ambato  
Servicio: Supermercados

### **1.2.6.3.- Límite Temporal**

La presente investigación será estudiada en el periodo comprendido entre Junio del 2014 y Marzo del 2015.

## **1.3.- Justificación**

La persona es un ser social por naturaleza, por lo que necesita de buenas relaciones y de un entorno laboral propicio para impulsar su trabajo y su productividad. Si las relaciones interpersonales no se realizan de manera adecuada, si existen conflictos y si a nivel general las condiciones no son las correctas, no se generará la productividad que requieren las empresas. Las personas no se motivan con sueldos necesariamente, si bien es importante, muchos van a producir mejor si es que se les respeta, si hay reconocimiento a su labor y si se le otorga mayores responsabilidades (poder), además de sentirse escuchado en todas las direcciones; más aún al tratarse de personas que cuentan con alguna deficiencia o limitación que impliquen la disminución o ausencia de capacidad para realizar algún tipo de actividad, he aquí la importancia de la elaboración de un Manual Piloto de Políticas y Procedimientos aplicado al personal con discapacidad ya que tiene el fin de facilitar y garantizar la inserción de estos colaboradores.

El Ecuador ha incorporado y modificado las concepciones acerca de lo que es la discapacidad y su forma de atención. Paulatinamente se han concretado acciones orientadas a equiparar oportunidades, para las personas con discapacidad procurando una verdadera inclusión donde puedan ejercer sus derechos (Cámara de Industrias, 2011). Es por esta razón que el presente trabajo de investigación será estudiado, en vista de que este es un tema de actualidad en el ámbito laboral y de responsabilidad social en nuestro país, y hasta el momento ha sido una temática poco estudiada, dado que la Reforma al Código de trabajo con relación al trabajo de personas con discapacidad tiene pocos años de vigencia con el porcentaje del 4% obligatorio en las empresas que tengan más de 25 colaboradores.

Adicional a esto es importante resaltar que el tema es factible estudiarlo debido a que disponemos de una total apertura y apoyo de Corporación Favorita Zona Centro para obtener la información necesaria y de esta manera realizar un diagnóstico efectivo del ambiente laboral en la organización, su repercusión en el comportamiento del colaborador y por consiguiente en el desempeño del mismo y en la productividad de la empresa.

## **1.4.- Objetivos**

### **1.4.1.- Objetivo General**

Diseñar un manual piloto de políticas y procedimientos aplicado al personal con discapacidad, con el fin de facilitar y fortalecer su inserción en Corporación Favorita Zona Centro.

### **1.4.2.- Objetivos Específicos**

- Analizar el marco legal vigente en Ecuador y la planificación estatal en curso, respecto a las personas con discapacidad.
- Diagnosticar el clima organizacional actual en el que se desenvuelve el personal con discapacidad de la empresa.
- Diseñar políticas y estrategias de manera clara, sencilla y factible en un manual piloto para el personal con discapacidad de la empresa.
- Establecer procedimientos prácticos que sirvan de guía para una eficiente inserción laboral del personal con discapacidad de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTADO DEL ARTE**

#### **2.1.- Gestión del Talento Humano**

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto (Chiavenato, 2009).

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración (Moreno, Aranguren, Contreras, & Bencomo, 2012).

En muchas organizaciones, la denominación de administración de recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse

de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009).

#### **a. Procesos de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes. Para garantizar que esto ocurra, es necesario evaluar de continuo el desempeño estratégico, táctico u operacional del área. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una guerra por el talento y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Cada uno de los procesos propios de la gestión humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad e infunde entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia (Chiavenato, 2008).

**1. Admisión de personas,** División de reclutamiento y selección de personal:

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea (Chiavenato, 2008).

Para muchas minorías las oportunidades de empleo siguen siendo limitadas debido a las desventajas educativas y sociales. Además los métodos de reclutamiento, dominantes y tradicionales pueden no ser efectivos para llegar a ellos. En el caso de las personas con discapacidad a menudo han sido rechazadas para un empleo por la creencia equivocada de que no había puestos dentro de la organización que pudieran desempeñar de manera efectiva. El miedo a que los discapacitados pudieran tener más accidentes o que pudieran empeorar sus discapacidades existentes también ha impedido su contratación. La falta de instalaciones especiales para las personas con discapacidades físicas, en especial para quienes utilizan silla de ruedas, ha sido una restricción más para darles empleo. Sin embargo, a medida que las

empresas han hecho las mejoras dictadas por la ley para acomodar a los trabajadores discapacitados se están eliminando las obstrucciones físicas (Bohlander & Snell, 2008).

Para lograr retener una reserva de talento de primera con diversidad, los profesionales de recursos humanos deben:

- Comprender los cambios demográficos en la fuerza de trabajo
- Asegurarse de que los grupos de mayorías no queden marginados del proceso.
- Enseñarle al personal que *diversidad* no es sinónimo de minoría y, al mismo tiempo, tratar de aumentar el acceso y las oportunidades para las personas de color y otras minorías.
- Establecer relaciones a largo plazo con organizaciones de minorías, no buscar acuerdos rápidos.
- Aprender cómo entrevistar de forma efectiva a grupos diversos.
- Convertirse en la empresa elegida por una fuerza de trabajo diversa.
- Asegurar la retención mediante el desarrollo de una cultura amigable con la diversidad.
- Realizar alianzas estratégicas de trabajo en red que permitan el reclutamiento de diversidad a largo plazo.
- Medir la efectividad de las actividades de reclutamiento.

Según (Bohlander & Snell, 2008) algunas iniciativas para retener talento con diversidad:

- Identificar e iniciar el desarrollo de conexiones con organizaciones nacionales de minorías, no solo para tener acceso a estudiantes de

minorías en edad universitaria, sino a los miembros de la organización que pudieran ser candidatos viables.

- Dirigir la publicidad de reclutamiento a publicaciones de minorías.
- Utilizar sus grupos internos de recursos de empleados. Pedir a sus empleados de minorías que opinen a cerca de lugares y maneras efectivas de reclutar a candidatos diversos. Es obvio que esta estrategia dependen de cómo sus empleados de minorías vean el compromiso de la organización con la diversidad.
- Desarrollar la capacitación para contratar líderes que se aseguren que no se rechace a los solicitantes de minorías en el proceso de entrevistas porque sean diferentes.
- Hacer equipo con su grupo de marketing para asegurarse que todo el marketing (no sólo la publicidad de reclutamiento) represente una mezcla diversa de personas.

#### Consejos para contratar y retener a empleados con discapacidades

- *Obtenga los hechos y no haga suposiciones.* Los mitos o suposiciones también son barreras importantes para el empleo.
- *Asegúrese de que su empresa sea accesible.* Esto significa algo más que puertas amplias y rampas. También significa asegurarse de que la publicación de los puestos y las oportunidades de promoción sean accesibles para las personas con discapacidad. Los formatos y solicitudes deben estar a la mano y las ubicaciones de las entrevistas deben ser accesibles.
- *Redacte descripciones del puesto para todas las posiciones.* Las descripciones de puestos escritas identifican funciones esenciales del

puesto y ayudan a los solicitantes a identificar los cargos para los que estarán calificados y que disfrutarán.

- *Establezca estándares y expectativas.* Muchas personas creen que las personas con discapacidad reciben trato especial y ventajas injustas. Sea justo y responsable pero no reduzca los estándares o expectativas solo porque alguien tenga una discapacidad. El propósito del acomodo es mejorar la capacidad individual para lograr las tareas de trabajo, no reducir las expectativas.
- *Haga un compromiso a nivel de toda la empresa.* Las mejores historias de éxito en el empleo siempre son las empresas en las que el presidente, director general o propietario se compromete en público a contratar personas con discapacidad.
- *Establezca conexiones con personas que puedan ayudar.* Varias organizaciones en el estado pueden ayudar a los propietarios de empresas y al personal de recursos humanos a reclutar, entrevistar, contratar, capacitar y retener empleados hábiles con discapacidades.

## Tipos de reclutamiento

Tabla N°2.1: Reclutamiento Interno

| <b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>   |   |
|--|---|
| <b>VENTAJAS</b>  | <b>DESVENTAJAS</b>  |
| 1. La creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. | 1. Puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no alcanzaron el ascenso. |
| 2. Disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno.  | 2. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.                  |
| 3. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización  | 3. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente                                  |
| 4. Probabilidad de mejor selección porque los candidatos son bien conocidos.   | 4. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo                                   |
| 5. Costo financiero menor al reclutamiento externo   |   |

Fuente: Elaboración propia a partir de: CHIAVENATO, Idalberto 2008

TablaNº2.2: Reclutamiento Externo

| <b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>   |  |
|--|--|
| <b>VENTAJAS</b>  | <b>DESVENTAJAS</b>   |
| 1. Introduce sangre nueva a la organización; talentos, habilidad y expectativas                | 1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.                               |
| 2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades. | 2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.                                   |
| 3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas              | 3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación. |
| 4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.                   | 4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores                                       |
| 5. Incentiva la interacción de la organización.  | 5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.   |
| 6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual, de forma más intensa y rápida.         |  |

Fuente: Elaboración propia a partir de: CHIAVENATO, Idalberto 2008

### **Selección de personal**

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización aquellas personas que cuentan con las características deseadas. Busca de entre los diversos candidatos, a quienes sean los más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2008).

El proceso de selección.- En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo. La rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas (Bohlander & Snell, 2008).

Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo al perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían no solo con las organizaciones sino también con el tipo y nivel de los puestos que se van a ocupar.

Según (Chiavenato, 2008) el proceso consta de los siguientes pasos:

1. Solicitud de empleo
2. Entrevista inicial de tamización
3. Pruebas y exámenes de selección
4. Entrevistas
5. Examen Médico
6. Análisis y decisión final

### **Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías, de

las cuales únicamente trataremos las que son aplicadas a la empresa Corporación Favorita:

1. La entrevista de selección.- es la técnica más utilizada, tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta, se aplican a ella determinados estímulos (entradas) con el fin de observar sus reacciones (salidas) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones.
2. Pruebas de conocimientos o capacidades.- Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimiento profesionales, o técnicos, por otra parte las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.
3. Pruebas psicológicas.- representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los

resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes (Chiavenato, 2008).

**2. Desarrollo de personas**, División de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (Chiavenato, 2009). Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de personas tienen una estrecha relación con la educación. Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (Chiavenato, 2008).

Capacitación en el puesto: Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador.

Capacitación de aprendizaje práctico: Sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él.

Capacitación Cooperativa: Programa de capacitación que combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales.

Hay una amplia variedad de programas de capacitación, además de la capacitación que aborda los conocimientos ya habilidades y capacidades reflejándolas demandas de un puesto concreto, muchos empleadores desarrollan programas de capacitación para cubrir las necesidades de una base de empleados más amplia. A continuación se resumen algunos de estos programas que incluyen inducción, capacitación para habilidades básicas, capacitación en equipo y capacitación de la diversidad (Bohlander & Snell, 2008).

- Inducción: Es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo. La mayoría de los ejecutivos considera que los programas de inducción formales son efectivos para ayudar, retener y motivar a los empleados. Estos y otros beneficios reportados incluyen lo siguiente:
  - Menor rotación de personal
  - Aumento de productividad
  - Mejora de la moral de los empleados
  - Menores costos de capacitación y reclutamiento
  - Facilitación del aprendizaje
  - Reducción de la ansiedad de los recién empleados
- Capacitación en habilidades básicas: Las habilidades generales y específicas del puesto son esenciales para el éxito de la carrera profesional. Una lista de habilidades básicas incluye:

- Leer
  - Escribir
  - Computación
  - Hablar
  - Escuchar
  - Resolver problemas
  - Auto dirigirse
  - Saber cómo aprender
  - Trabajar en equipo
  - Liderar a otros
- Capacitación cruzada: Proceso de capacitación de empleados para que realicen múltiples trabajos para una organización. Parte de la motivación para la capacitación cruzada es que da flexibilidad a las empresas, Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto en el momento y el lugar en donde sean necesarios, lo que no se puede hacer con los trabajadores y equipos especializados.
  - Capacitación para la diversidad: Dos de cada tres empresas en Estados Unidos han ampliado sus programas de diversidad a causa de la creciente globalización. Este énfasis es impulsado por la conciencia de la variedad demográfica de la fuerza de trabajo, los retos de la acción afirmativa, la dinámica del estereotipo, los valores cambiantes de la fuerza de trabajo y los posibles beneficios competitivos de reunir a diferentes personas para un propósito común. Hay dos tipos de capacitación para la diversidad:

- Construcción de conciencia, que ayuda a los empleados a apreciar los beneficios de la diversidad.
- Construcción de habilidades, las cuales proporcionan los conocimientos habilidades y capacidades necesarias para trabajar con personas que son diferentes. Todas las dimensiones de la diversidad (raza, género, edad, discapacidades, estilo de vida, cultura, educación, ideas y antecedentes) deben tenerse en cuenta al diseñar un programa de capacitación para la diversidad.

Las organizaciones que han tenido éxito con la capacitación para la diversidad se dan cuenta que es un proceso a largo plazo que requiere el más alto nivel de habilidad.

Características de los programas efectivos de capacitación para la diversidad:

- Los altos directivos demuestran su compromiso con una participación temprana
- Cada participante recibe un libro de trabajo con materiales de apoyo
- Los participantes conocen los temas clave y las políticas de la empresa
- Los participantes deben describir los pasos específicos que los llevarían apoyar la diversidad
- Los participantes elaboran una lista de reglas fundamentales o normas de comportamiento de la diversidad
- Los gerentes analizan y revisa las reglas para sus áreas

- Los participantes vinculan la capacitación para la diversidad con otras iniciativas de recursos humanos, como reclutamiento, selección, administración de carrera profesional y compensaciones
- Los gerentes son responsables de alcanzar las metas de la capacitación de la diversidad (Bohlander & Snell, 2008).

**3. Evaluación de personas**, División de personal: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí (Chiavenato, 2009).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su contribución total a la organización. (Werther & Davis, 2008).

Es sumamente importante evaluar el desempeño de los trabajadores debido a la necesidad de conocer si están haciendo bien o mal el trabajo bajo los esquemas establecidos por la organización.

### **Ventajas**

Para (Werther & Davis, 2008) las ventajas de la evaluación del desempeño son las siguientes:

Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza.

Políticas de compensación: Muchas de las compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina mediante las evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias, y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Planificación y desarrollo de la carrera profesional: La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.

Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Evaluación por parte del supervisor o del gerente: Evaluación del desempeño que realiza el supervisor de un empleado y que a menudo revisa un gerente a nivel superior.

## **2.2. - Diversidad y administración de la diversidad**

La diversidad se refiere a cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia.

En virtud de que toda persona, cultura y situación empresarial, es única, no existen reglas sencillas para administrar la diversidad; por ello los expertos en diversidad afirman que los empleadores necesitan desarrollar paciencia, apertura mental, aceptación y conciencia cultural (Chiavenato, 2009).

La administración de la diversidad, asegura que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza de trabajo diversa mediante la mezcla de estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con miras al logro de una productividad máxima.

Busca del establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo el mundo vea el valor de su propio trabajo. Implica asegurarse de que los factores se encuentren en su sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa mediante la mezcla de las diferencias reales y percibidas entre los trabajadores con miras al logro de una productividad máxima (Chiavenato, 2009).

La diversidad ocupa una importante cuestión ética ya que entre personas se busca la igualdad de oportunidad y el ser tratado de manera justa. Se dice que cuándo se trabaja bien con la diversidad, los equipos de trabajo resultan efectivos y dan un ejemplo de buena administración que toda compañía busca en un entorno de trabajo. Este logro es algo más que una situación políticamente correcta; tiene que ver con el fomento de una cultura que valore a los individuos y a su amplia gama de necesidades y contribuciones. La promoción de la diversidad puede ser una estrategia de negocios sólida que conduzca a un incremento en la participación del mercado y al logro de una reputación como una empresa donde la gente quiere trabajar.

#### **a. Persona con discapacidad**

Se considera persona con discapacidad a toda aquella que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que la hubiera originado, ve restringida permanentemente su capacidad biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, en la

proporción que establezca el Reglamento (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2012).

### **b. Inserción laboral de personas con discapacidad**

Desde el último tercio del pasado siglo, los organismos estatales y supranacionales han recurrido a la promulgación de disposiciones normativas orientadas a la promoción de la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad. Dicho desarrollo legislativo ha sido creciente y ha dejado constancia de la evolución conceptual y simbólica que ha experimentado la discapacidad (Jiménez y Huete, 2010), cuyo principal exponente ha sido la transición de medidas asistencialistas al despliegue de políticas activas de inserción laboral, así como la incorporación del principio de no discriminación como elemento transversal en el marco de las políticas públicas (Cueto, 2008; Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2008; Ospina, 2010, *World Health Organization*, 2011)(Mercado García, Aizpurúa González, & García Vicente, 2013).

Según la Organización Trabajo (OIT) el 85% de las personas con discapacidad en edad de trabajar dentro de América Latina y el Caribe, no tienen un empleo. El Ecuador no es la excepción, más aún cuando las personas con múltiple discapacidad y la población con discapacidad visual se enfrentan al reto de estudiar para luego no conseguir un trabajo. Actualmente el país cuenta con políticas que identifican a las personas con

discapacidad como un grupo de atención prioritaria (Ordoñez Pesantez, 2011).

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador vigente se enfatiza que “la discapacidad requiere atención especial y aprovisionamiento de recursos económicos y humanos, así como de ayudas técnicas, con el fin de hacer efectivos los derechos que estas personas tienen a la educación, salud, rehabilitación y habilitación, inserción social y empleo”.

Es importante que se desarrollen las competencias y capacidades de esta población, pues en nuestro país el 85% de las personas con discapacidad no ha accedido a la educación y solo el 15% ha terminado el colegio o tienen una profesión. En el proceso de inserción laboral de una persona con discapacidad, se requiere tomar medidas que garanticen el acceso y la permanencia de esta persona en su lugar de trabajo, respetando su individualidad y el tipo de discapacidad (Ordoñez Pesantez, 2011).

Las empresas tanto públicas como privadas están en la obligación de adaptar sus ambientes físicos con rampas, señales en braille de diferentes texturas y colores, dotando a las personas con discapacidad visual de software como Jaws, proporcionando el apoyo de intérpretes de lenguaje de señas para quienes tienen discapacidad auditiva, diseñando espacios adecuados para que una persona en silla de ruedas pueda desplazarse sin dificultad, entre otras acciones.

Hace falta la colaboración de las empresas estatales y privadas para adaptar y adecuar un puesto de trabajo con la infraestructura física necesaria, así como para implementar ayudas técnicas (iluminación, máquinas de escritura en braille, manejo de Jaws).

A manera de conclusión diremos que la inserción laboral permite a las personas con discapacidad mejorar sus condiciones de vida, mantener a su familia y apoyar al desarrollo del país a través de un trabajo productivo sin embargo, el acceso al trabajo de las personas con discapacidad se encuentra en las agendas sociales, pues falta socialización para comprender que estas personas son seres humanos que gozan de derechos y obligaciones, al igual que el resto de la población, salvo que deben tener cierto tipo de protección, pues una discapacidad sí es un limitante en determinados momentos (Ordoñez Pesantez, 2011).

## **2.3.-Manuales, Políticas y Procedimientos**

### **a. Manual**

Según Miguel A. Duhalt Kraus citado por (Rodríguez Valencia, 2012), un manual es:

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que consideran necesarios para una mejor ejecución del trabajo.

Para G.R. Terry citado por (Rodríguez Valencia, 2012) un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Con base a las anteriores definiciones, podemos decir que un manual correctamente redactado es un valioso instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas.

En esencia los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares, la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales (Rodríguez Valencia, 2012).

## **b. Objetivos de los manuales**

En la actualidad una de las estrategias para el desarrollo de las organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Esta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiarán el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se ejecutan (Rodríguez Valencia, 2012).

Existen diversos objetivos, entre los más sobresalientes podemos citar:

- Estimular la uniformidad
- Eliminar la confusión
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones
- Disminuir la carga de supervisión
- Servir de base para la capacitación del personal
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

### **c. Manual de Políticas y Procedimientos**

Un manual de políticas y procedimientos es una manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia, u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización. Y cómo hace (procedimientos) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido.

En el caso de las empresas pequeñas con un solo manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio, es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos.

La elaboración de los manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión (Alvarez Torres, 2006).

### **d. Políticas**

Según el libro de (Alvarez Torres, 2006) una política es:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.

- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán ser autorizadas por un nivel inmediato superior.

(Flores Salinas, 2012) refiere que la política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo de personas para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

#### **e. Política empresarial**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La política empresarial debe ser muy simple y fácilmente comprensible para todos los miembros de la organización. Surgen en función de la racionalidad de la filosofía y de la cultura organizacional. Son los enunciados que se

establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos (Vargas Callejas, 2014).

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Las empresas definen su política empresarial de la manera más conveniente para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno (Vargas Callejas, 2014).

#### **f. Cómo elaborar y desarrollar políticas funcionales**

Una política estará completa y bien definida si:

- Se van desglosando todos los aspectos relacionados al tema elegido. No debe quedar ninguna duda acerca de “qué” “cómo” “quién” “cuándo” “dónde” y “en qué casos se pueden hacer las cosas”. Para hacer una descripción clara de una política se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafos, y
- Si cada párrafo redactado, contiene criterios y normas específicos de actuación. La norma sirve como punto de comparación. Sin normas

no se sabría si algo está bien hecho, si es correcto, si está aprobado o si está completo (Alvarez Torres, 2006).

#### **g. Procesos y Procedimientos**

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados.

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores.

Los procedimientos que se usan en una organización generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la rentabilidad de un trabajo, permiten que usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además al usarlo continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

Las políticas y procedimientos deben incluir los aspectos que a la organización le facilitan cumplir con sus objetivos de negocio. Más que cumplir caprichos o imposiciones de alguno de los involucrados, es necesario que las políticas y procedimientos le agreguen valor a la organización a través de generarle utilidades y /o eliminarle su desperdicio (Alvarez Torres, 2006).

#### **h. Cómo se refuerzan las políticas y procedimientos**

Las políticas dicen “Qué hacer”, y los procedimientos dicen en detalle y paso a paso “Cómo hacerlo”. Las políticas muestran lo que la Dirección de la organización ha decidido hacer en una situación determinada. Los procedimientos formalizan la implantación de las políticas.

A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos. A partir del desarrollo de procedimientos se descubren y proponen las políticas que la organización requiere. Tanto las políticas y procedimientos deben tener un propósito bien definido, por lo cual al momento de desarrollarlas es muy importante no perder la vista el propósito correspondiente.

Una política es reforzada e implantada a través de al menos un procedimiento. Todo procedimiento es reforzado con al menos una política.

Una política sin procedimiento(s) se puede quedar solamente en buenos deseos. Un procedimiento sin política(s), está incompleto. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad. Los procedimientos aseguran la implantación de la(s) política(s). Las políticas y los procedimientos son las caras de una misma moneda, se complementan mutuamente (Alvarez Torres, 2006).

#### **i. Estrategia Corporativa**

Es la razón principal por la cual quiere ser reconocida y, sobre todo, diferenciada de las demás compañías participantes en la industria a la cual pertenece.

La estrategia corporativa debe basarse en una ventaja competitiva sostenible para que pueda ser exitosa. Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes (internos/externos) y defenderse de las fuerzas competitivas. La inversión significativa en la creación de una ventaja competitiva sostenible es el factor contribuyente más confiable de una compañía para lograr una rentabilidad superior al promedio.

La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para atraer clientes internos y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición de mercado (Lema, 2004).

#### **j. Diagramas de Flujo**

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

Según (Alvarez Torres, 2006) los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

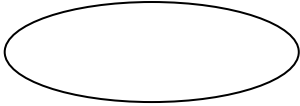

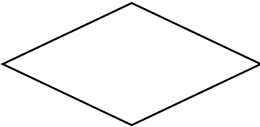

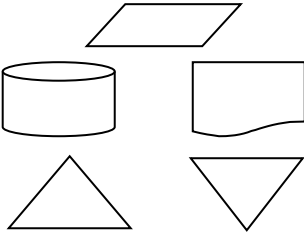
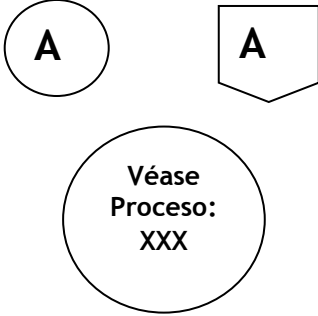
- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.

- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos
- Documentar el método estándar de operación de un proceso
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados
- Hacer presentaciones directivas

### **Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo**

Los principales símbolos para elaborar un diagrama de flujo son:

Tabla N°2.3: Simbología

| Símbolo   | Nombre                       | Descripción   |
|---|------------------------------|---|
|    | Elipse u óvalo               | Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservada a la primera y última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.  |
|    | Rectángulo o caja            | Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.   |
|    | Rombo                        | Aparece cuando es necesario tomar un decisión<br>Incluye siempre una pregunta.  |
|    | Flecha                       | Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades.  |
|   | Símbolos de entrada y salida | Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo.   |
|  | Conectores                   | Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado. |

(Pardo Álvarez, 2013)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. - Modalidad Básica de la Investigación**

Con el propósito de desarrollar, respaldar y profundizar la presente investigación, la investigadora se apoyó en las siguientes modalidades investigativas

##### **3.1.1.- Investigación Bibliográfica – Documental**

Con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores a partir de las variables en estudio.

Este tipo de investigación se realizó, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, libros, textos, revistas, archivos de diversos autores e incluso información en la web.

##### **3.1.2.- Investigación de Campo**

Se aplicó una investigación de campo en visita directa a la empresa Corporación Favorita C.A. zona centro con el propósito de obtener

Información de acuerdo a los objetivos planteados para el estudio pertinente a través de la aplicación de encuestas y un cuestionario estructurado, tanto a directivos como a trabajadores.

### **3.2.- Nivel o Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación utilizamos los siguientes tipos:

- Nivel Exploratorio: El nivel de investigación fue exploratorio ya que partió de la identificación de las características del problema y aplicó una metodología flexible a partir de la búsqueda de documentación bibliográfica que sustente la investigación a partir de las teorías, conceptos de los diversos autores a fin de controlar y dar una respuesta factible y cuantitativa, que permita saber si el Diseño de un Manual Piloto de Políticas y Procedimientos aplicado al Personal con Discapacidad, con el fin de facilitar y fortalecer su inserción en Corporación Favorita Zona Centro, es factible implementarlo.
- Nivel Explicativo: Es explicativo porque intenta explicar en términos de leyes, y las leyes en términos de principios. (Gutiérrez, 2004)  
Su interés se centra en explicar el por qué se dan las cosas. Con la aplicación de las encuestas conseguiremos la información requerida para conocer la situación real y el ambiente en que se está desempeñando el personal con discapacidad de Corporación Favorita en la zona centro de esta forma buscamos dar solución al problema planteado.

### 3.3.- Población y Muestra

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.36) (Bernal, 2010).

Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2010).

Para esta investigación la población y muestra corresponde a los involucrados de las encuestas, es decir: Directivos y Personal con discapacidad de Corporación Favorita zona centro.

**Tabla N° 3.1: Población**

| <b>POBLACIÓN</b>  | <b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>                    | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------------|---|-------------------|-------------------|
| <b>Directivos</b> | Locales<br>Corporación<br>Favorita Zona<br>Centro | 34                | 57%               |
| <b>Empleados</b>  | Personal con<br>Discapacidad de<br>la Zona Centro | 18                | 43%               |
| <b>TOTAL</b>      |   | 52                | 100%              |

Fuente: Investigación  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

En consideración de que se trata de una población pequeña se trabajó con la totalidad de la misma: 52 personas. Se aplicó la encuesta tanto a los 34 ejecutivos como a los 18 colaboradores con discapacidad de los locales ubicados en la zona centro.

### **3.4.- Recolección de Información**

Para recolectar la información necesaria se aplicó dos formatos de encuesta, los mismos que constan de 16 y 23 preguntas respectivamente, realizadas a los ejecutivos y personal con discapacidad que labora en Corporación Favorita zona centro.

#### **3.4.1.-Técnicas de Investigación**

##### **3.4.1.1.- Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de información, mediante la cual los informantes en este caso ejecutivos y personal con discapacidad de Corporación Favorita zona centro responden por escrito a preguntas entregadas por escrito.

El cuestionario es su instrumento, y sirvió de enlace entre los objetivos de investigación y la realidad de la empresa objeto de estudio. El cuestionario permitió obtener, de forma sistemática, información de la población

investigada. A través de esta técnica de investigación se obtuvo la información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

#### **3.4.1.2. Entrevista**

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010).

### **3.5.- Procesamiento y Análisis**

Realizadas las encuestas efectuamos el análisis de los datos obtenidos:

- **Revisión crítica de la información recogida:** Se realizó la depuración de la información.
- **Tabulación de la información:** Se procedió a tabular los datos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos.
- **Presentación de los datos:** luego de la tabulación se procedió a procesarla de tal manera que los resultados se visualicen en gráficos y tablas estadísticas.
- **Interpretación de resultados:** Se interpretó los resultados con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.- Análisis de Resultados

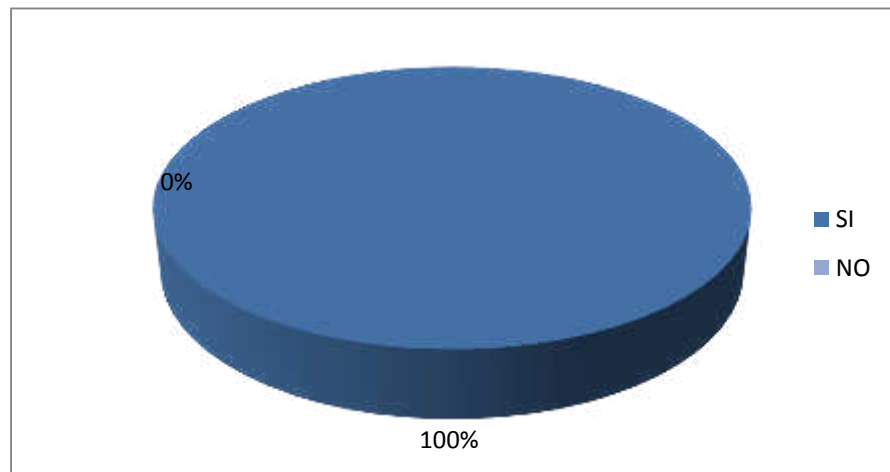
##### 4.1.1.- Análisis de la Encuesta a Ejecutivos

En las siguientes tablas se detallan los resultados de las preguntas planteadas al personal ejecutivo de Corporación Favorita zona centro.

##### Pregunta N. 01

- a. ¿Tiene conocimiento del número de personas con discapacidad que trabajan en su local?

Gráfico N°4.1: Conocimiento personas con discapacidad



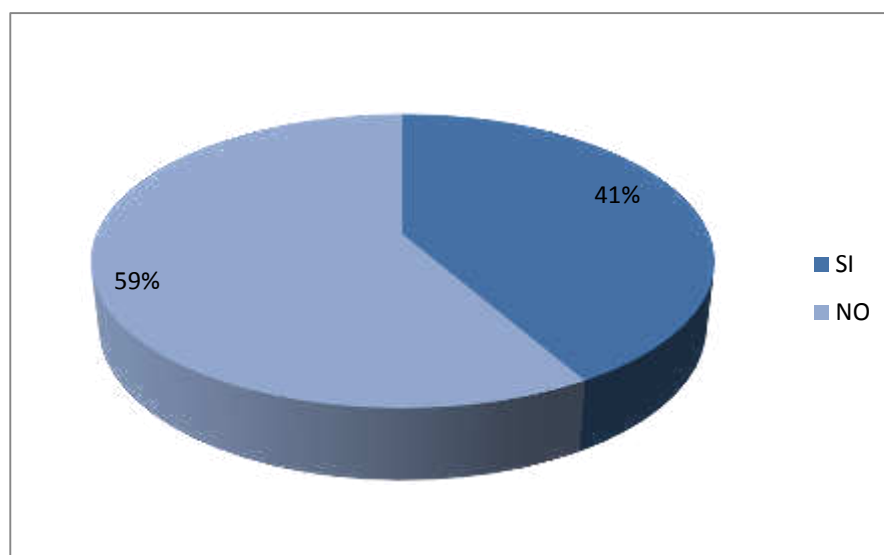
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que los 34 ejecutivos de Corporación Favorita de la zona centro es decir el 100% conocen a los colaboradores con discapacidad que trabajan en sus locales.

#### **b. ¿Cuál es el tipo de discapacidad?**

**Gráfico N° 4.2: Conocimiento tipo de discapacidad**



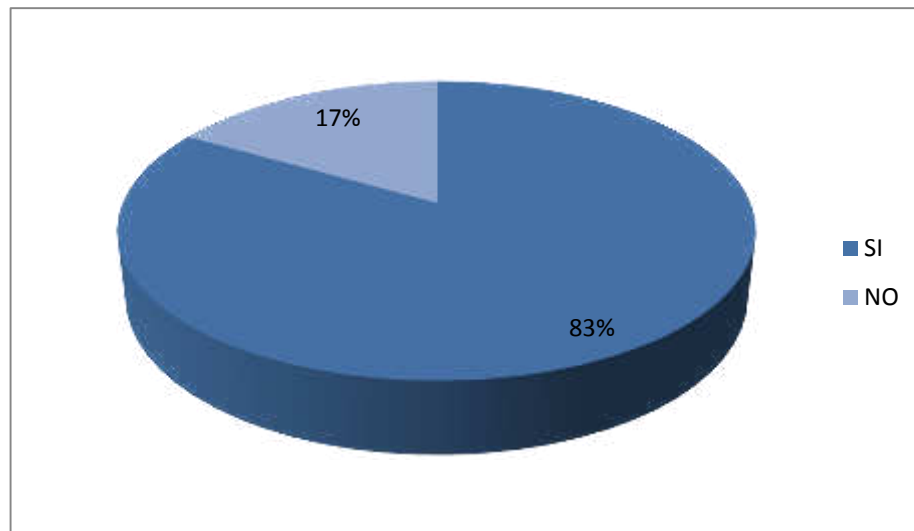
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 59% de los ejecutivos entrevistados conocen con certeza el tipo de discapacidad que tiene el personal que trabaja en su local. Por otra parte el 41% no saben la discapacidad de las personas que trabajan con ellos, lo que genera una problemática al momento de la designación de tareas y actividades ya que habrá cosas que puedan cumplirlas a cabalidad y otras no.

### c. ¿Su porcentaje?

Gráfico N°4.3: Porcentaje de discapacidad



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

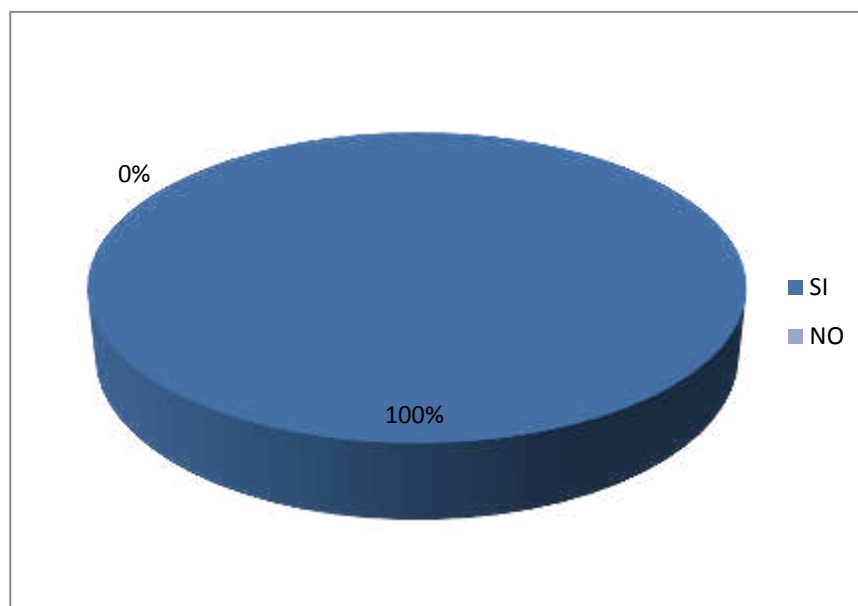
### Análisis e Interpretación de Resultados

El 35% (12) de los ejecutivos entrevistados conocen el porcentaje de discapacidad que tiene el personal que trabaja en su local. Mientras que el 65% (22) lo desconocen, este resultado se enfatiza con el resultado de la pregunta anterior. Y de la misma forma genera contratiempo al momento de la designación de tareas.

**Pregunta N. 02**

**¿Cree usted que el personal con discapacidad de su local se siente integrado a la empresa?**

**Gráfico N°4.4: Integración personal con discapacidad**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

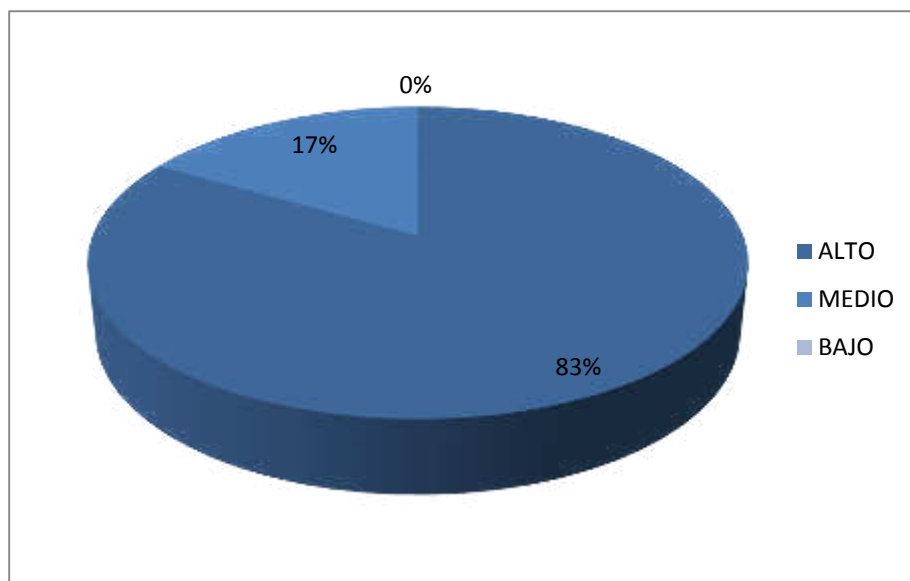
**Análisis e Interpretación de Resultados**

Todos los ejecutivos sin excepción consideran que el personal con discapacidad de cada uno de los locales se siente completamente integrado y comprometido con la empresa. Ya que indican que existe un gran sentido de compañerismo entre todos los colaboradores, participan en todas las actividades, adicional acotan que tienen los mismos beneficios, derechos, obligaciones.

### Pregunta N. 03

¿A su criterio, cuál es el grado de aceptación de la discapacidad por parte del personal de su local?

Gráfico N° 4.5: Aceptación de la discapacidad del resto del personal



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

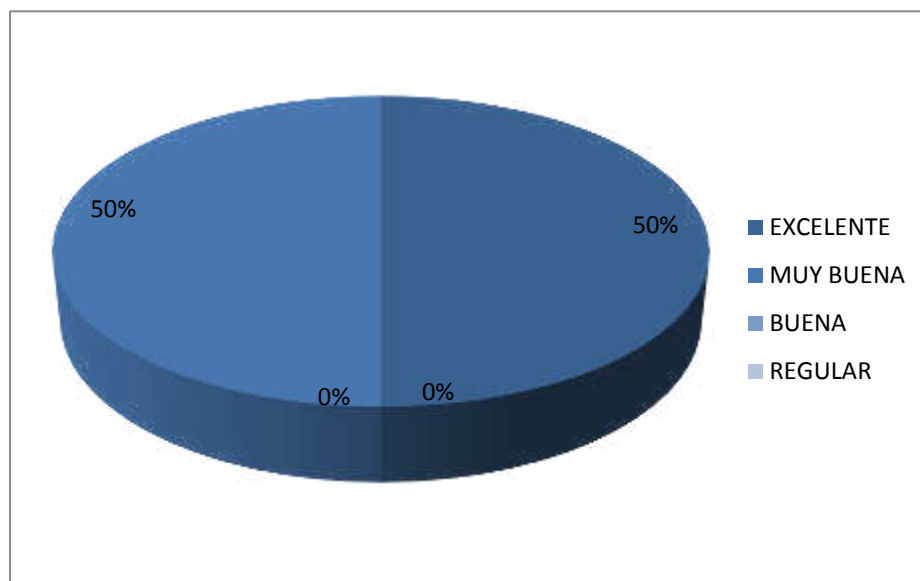
### Análisis e Interpretación de Resultados

En relación a esta interrogante la mayoría de encuestados (83%), considera que existe una aceptación alta de la discapacidad por parte del personal de su local. Y el 17% creen que existe una aceptación media, esto debido a que en algunos locales ciertos colaboradores en ocasiones les molesta o hasta llegan a burlarse de ellos.

#### Pregunta N. 04

¿Cómo calificaría usted la comunicación y relación entre ejecutivos y personal con discapacidad de su local?

Gráfico N°4.6: Comunicación y relación entre ejecutivos y personal con discapacidad



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

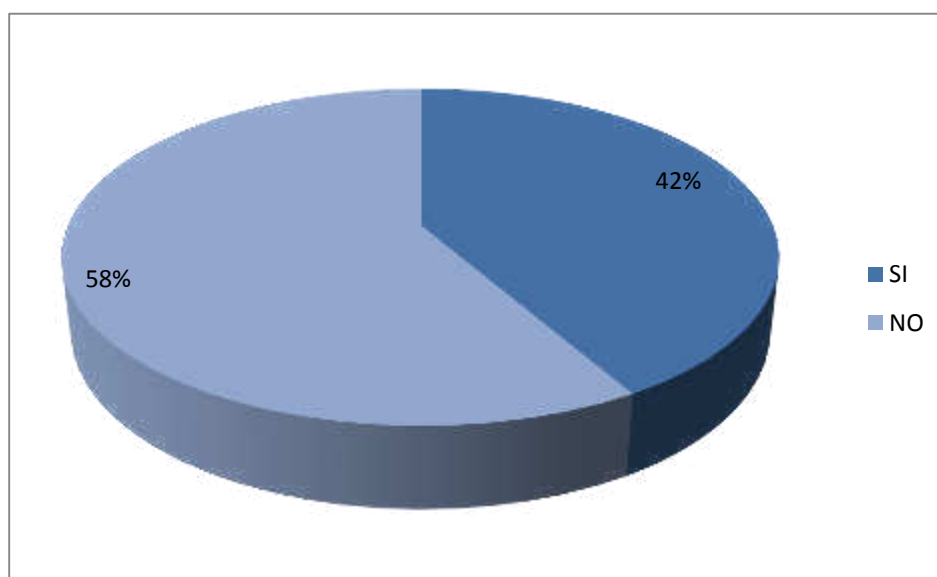
#### Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo a los datos obtenidos el 50% de los ejecutivos considera que tiene una excelente relación con el personal de discapacidad y el otro 50% que la relación es muy buena. En síntesis estos indicadores nos demuestran que existe una buena relación entre ejecutivos y colaboradores con discapacidad.

**Pregunta N. 05**

**¿Ha realizado usted algún tipo de actividad social dentro y fuera del lugar de trabajo para promover la integración del personal con discapacidad?**

**Gráfico N° 4.7: Actividades sociales dentro y fuera del trabajo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

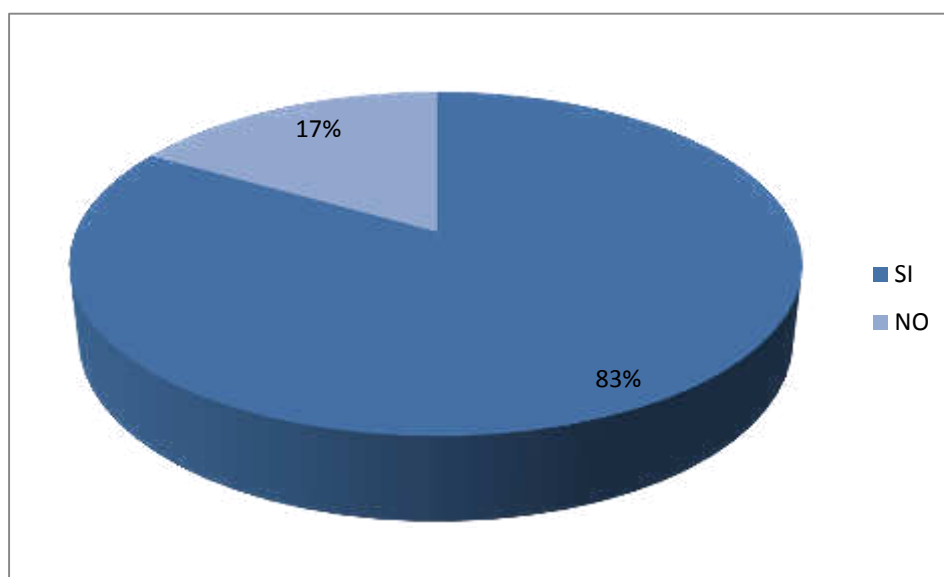
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 42% de los encuestados manifiesta que ha realizado actividades sociales en su totalidad dentro del local, como charlas sobre varios temas, festejo de cumpleaños, etc. fuera del local no se han dado ningún tipo de actividades. Mientras que el 58% restante indica que no ha realizado ningún tipo de actividad en busca de la integración de este personal. Lo que nos indica que existe despreocupación por parte de algunos ejecutivos en tratar de integrar al personal con discapacidad de sus locales.

### Pregunta N.06

¿El ambiente físico en el que se desenvuelve el personal con discapacidad de su local cree que es el adecuado para su normal y óptimo desempeño?

Gráfico N° 4.8: Ambiente físico adecuado para el desempeño



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

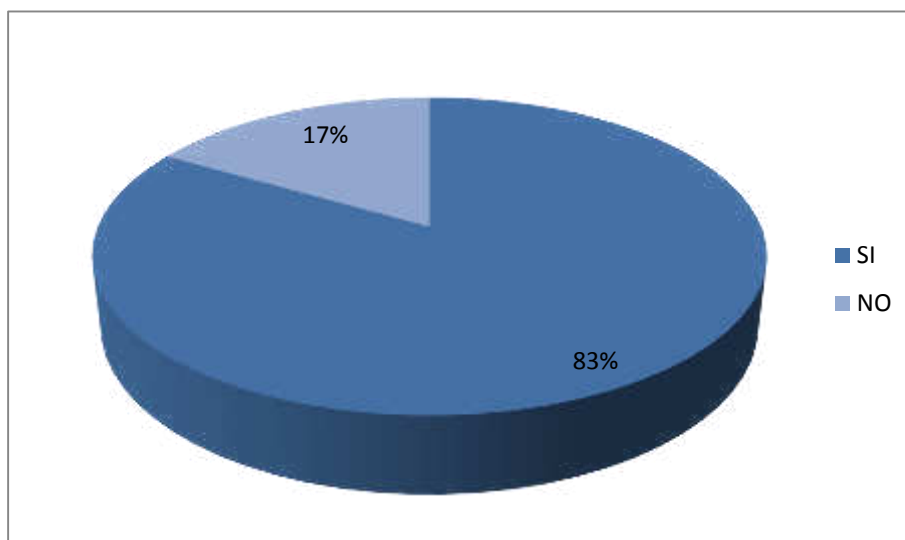
### Análisis e Interpretación de Resultados

El 83% de los ejecutivos considera que el ambiente físico es el adecuado para que el personal con discapacidad pueda desarrollar sus actividades con normalidad, Sin embargo el 17% considera que el ambiente físico no es el adecuado, pero a su vez se ha buscado alternativas para mejorarlo poco a poco y no tenga inconvenientes con el cumplimiento de sus funciones.

**Pregunta N. 07**

**¿El personal con discapacidad se desenvuelve con normalidad en todas las actividades que encierra su cargo?**

**Gráfico Nº 4.9: Desenvolvimiento normal en el cargo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

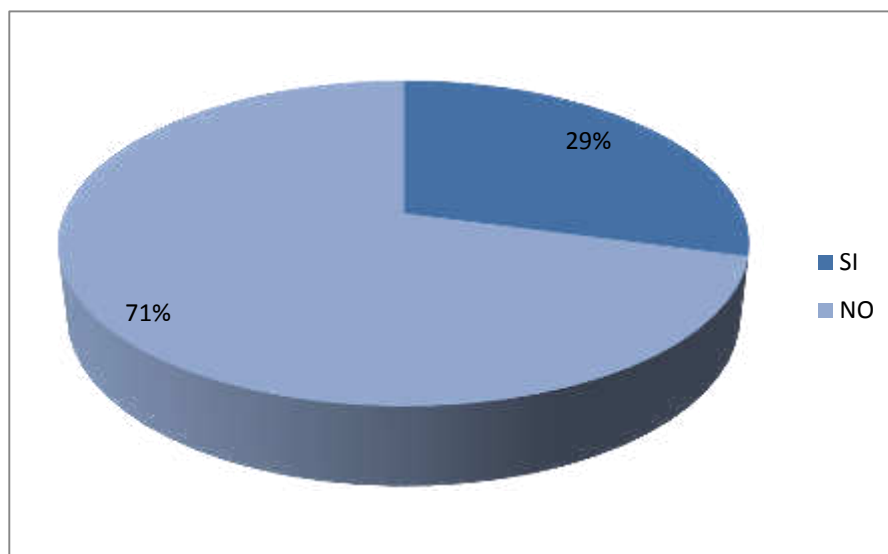
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 83% de los ejecutivos entrevistados considera que el personal de su local realiza con absoluta normalidad todas las actividades que encierra su cargo. Mientras que el 17% indica que no, ya que realiza únicamente las actividades que su discapacidad se lo permite.

### Pregunta N. 08

¿El personal con discapacidad requiere apoyo intelectual o físico para su desempeño?

Gráfico N° 4.10: Apoyo para su desempeño



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

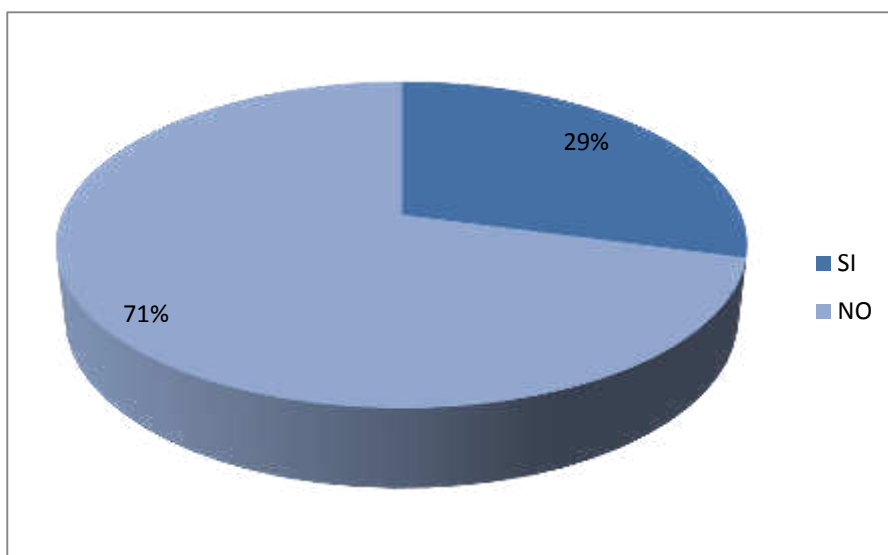
### Análisis e Interpretación de Resultados

En su mayoría los ejecutivos encuestados (71%) creen que el personal con discapacidad realiza las actividades encomendadas con total normalidad sin necesidad de alguna clase de ayuda, mientras que el 29% considera que si, ya que por su discapacidad requieren el apoyo físico y algunas veces intelectual en parte de las actividades que tienen a su cargo.

**Pregunta N. 09**

**¿Considera usted que las actividades a realizar por dicho personal requieren ser supervisadas?**

**Gráfico N° 4.11: Supervisión en tareas**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

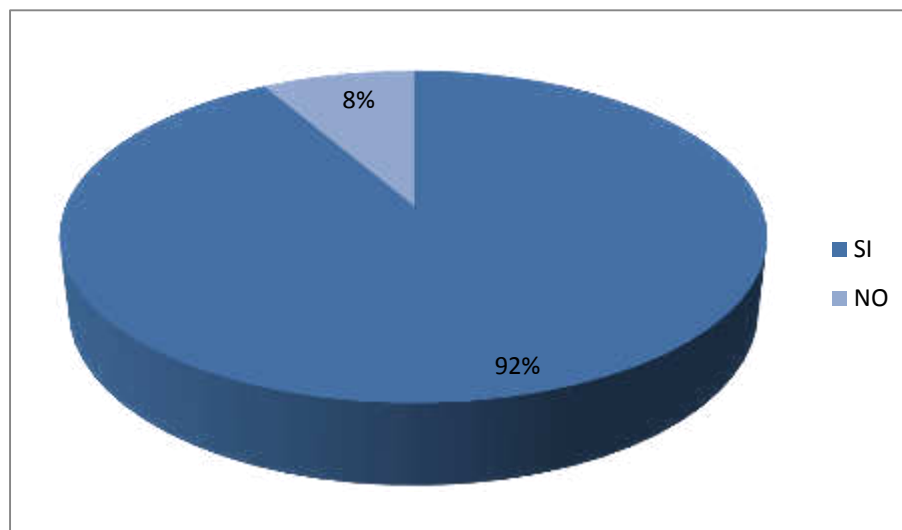
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 71% de los ejecutivos entrevistados consideran que el personal con discapacidad no requiere supervisión específica ya que por lo general, siempre se supervisa el trabajo de todos los empleados sin excepción alguna. Mientras que el 29% considera que si requieren supervisión, debido a que en estos casos la discapacidad es psicológica o física (epilepsia) por lo que requieren supervisión sigilosa permanente.

### Pregunta N. 10

¿Las actividades o tareas designadas permiten el desarrollo de la creatividad e iniciativa del personal con discapacidad?

Gráfico N° 4.12: Creatividad e iniciativa



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

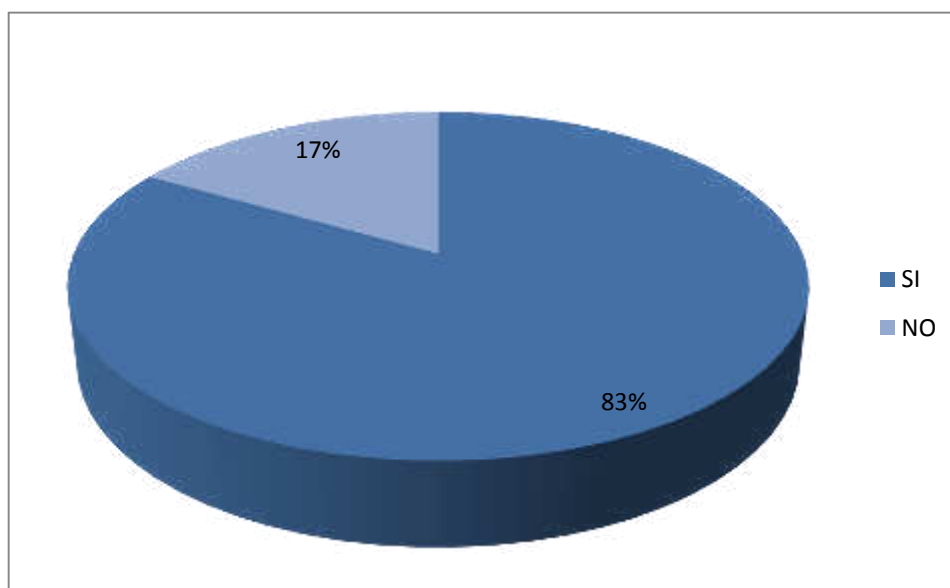
### Análisis e Interpretación de Resultados

El 92% de los ejecutivos considera que las actividades desarrolladas por el personal con discapacidad permiten que desarrollen su iniciativa y creatividad ya que son muy interactivas, además indican que tienen la libertad para que emitan su criterio al momento de llevarlas a cabo. El 8% restante considera que no, ya que a su criterio las actividades realizadas son repetitivas.

**Pregunta N. 11**

**Al realizar sus actividades de manera eficiente, ¿existe reconocimiento por parte de los jefes? ¿De qué tipo?**

**Gráfico N° 4.13: Reconocimiento**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

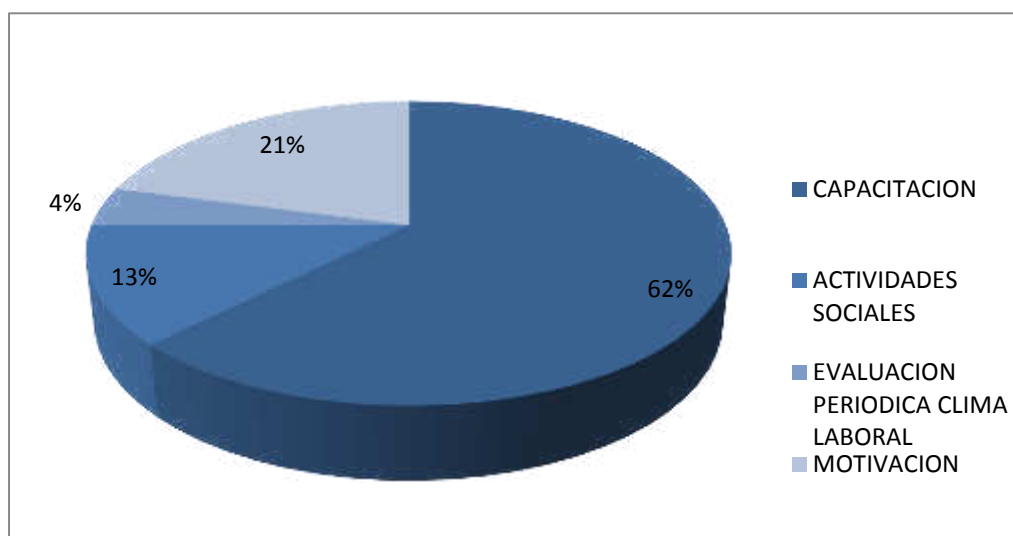
**Análisis e Interpretación de Resultados**

La mayoría de ejecutivos (83%) afirma que realiza un reconocimiento a dicho personal cuando ejecuta las actividades de manera eficiente, ya sea a través de una palmada felicitándolo verbalmente, agradeciéndole por su trabajo o a su vez plasmando la calificación correspondiente en las evaluaciones anuales realizadas. El 17% indica que no da ningún tipo de reconocimiento al personal, lo que demuestra que dicho personal no tiene algún tipo de motivación al momento de realizar su trabajo.

### Pregunta N. 12

De acuerdo a su punto de vista indique el factor más importante para una mejor inserción del personal con discapacidad.

Gráfico N° 4.14: Factor Óptimo para Inserción laboral



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

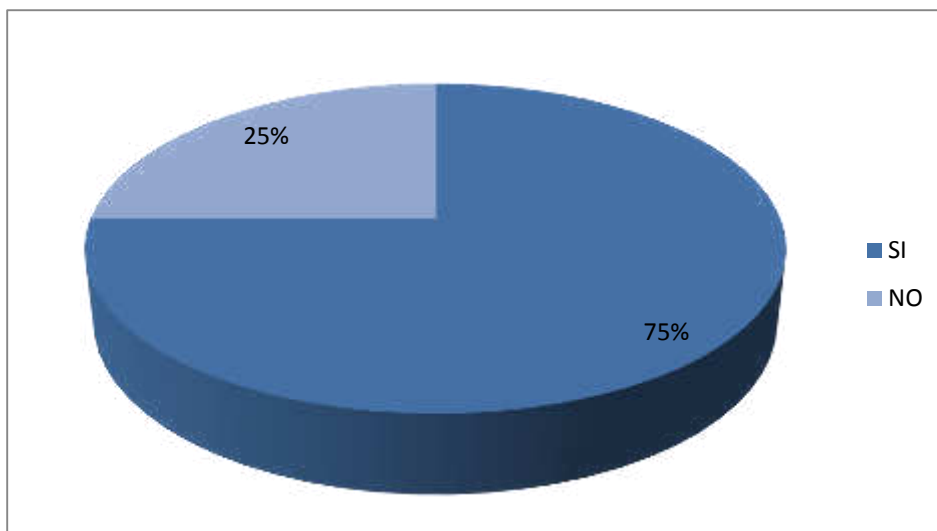
### Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo al punto de vista de los ejecutivos entrevistados: el 62% afirma que debe existir capacitación para una mejor inserción del personal con discapacidad, el 21% indican a su criterio que un factor determinante es la motivación, el 13% manifiesta que el factor más importante es la realización de actividades sociales y apenas el 4% considera que la evaluación periódica de clima laboral ayudaría a la empresa a tener una inserción óptima del personal con discapacidad.

**Pregunta N. 13**

**¿Cree usted necesario exista capacitación permanente tanto para ejecutivos como para el personal sobre el tema de discapacidades?**

**Gráfico N° 4.15: Capacitación permanente**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

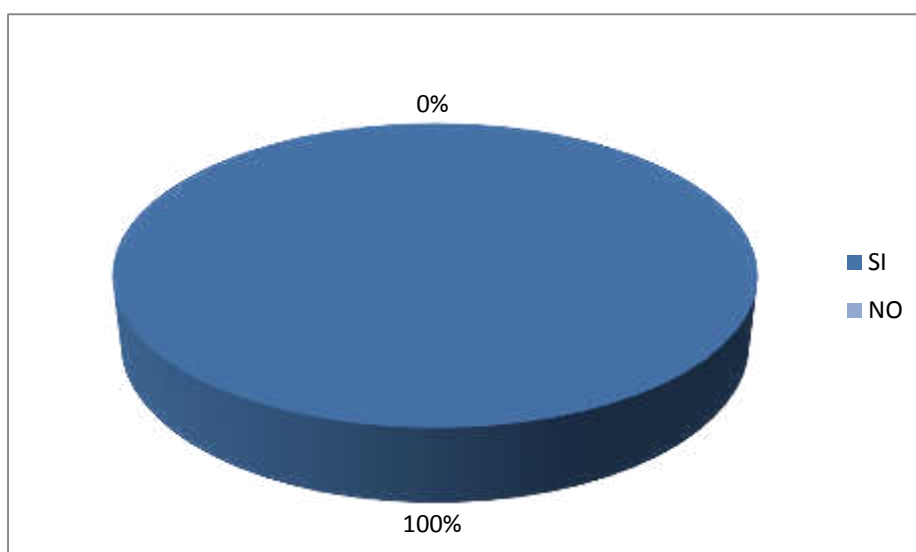
**Análisis e Interpretación de Resultados**

Apenas el 25% de los ejecutivos considera que no es requerida la capacitación permanente, información que se confirma con los resultados de la pregunta anterior. Mientras que el 75% cree que es necesaria la capacitación, si no es permanente puede ser de forma periódica tanto para ejecutivos como para el personal en general no solo por el trabajo sino porque todos estamos expuestos a sufrir alguna discapacidad. Al mismo tiempo consideran que al estar actualizados en este tema, conociendo sus necesidades los ayudará a trabajar más eficazmente con este tipo de personal.

**Pregunta N. 14**

¿Las evaluaciones anuales del desempeño del personal con discapacidad son realizadas tomando en cuenta la incapacidad que tienen y el esfuerzo que realizan al desempeñar sus actividades diarias?

Gráfico N° 4.16: Evaluación del Desempeño



Fuente: Encuesta

Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

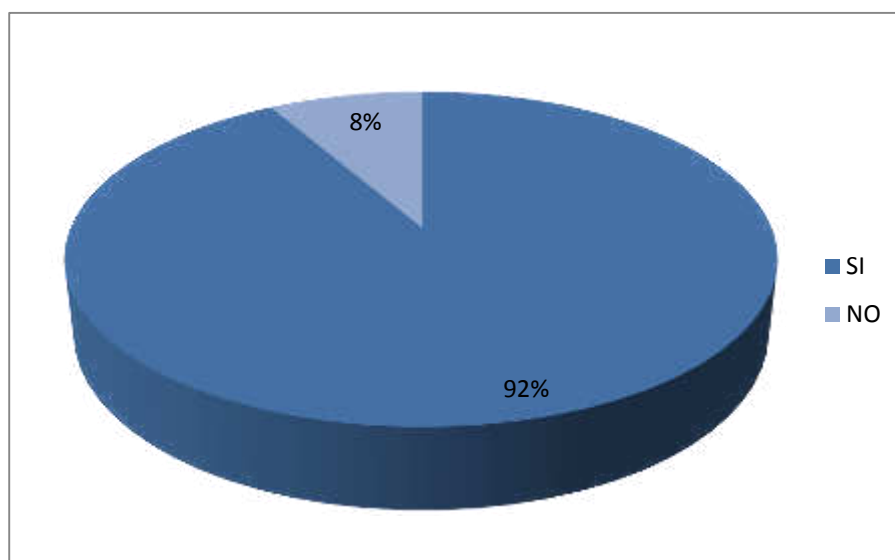
**Análisis e Interpretación de Resultados**

En su totalidad los ejecutivos afirman que es considerada la incapacidad del personal para las evaluaciones anuales del desempeño. Y en muchos de los locales indican que no es necesario ya que dicho personal realizan sus actividades hasta mejor que los colaboradores que no tienen discapacidad.

**Pregunta N. 15**

**¿Al existir vacantes en ciertos cargos el personal con discapacidad es tomado en cuenta como candidatos a ocuparlos?**

**Gráfico N° 4.17: Vacantes**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

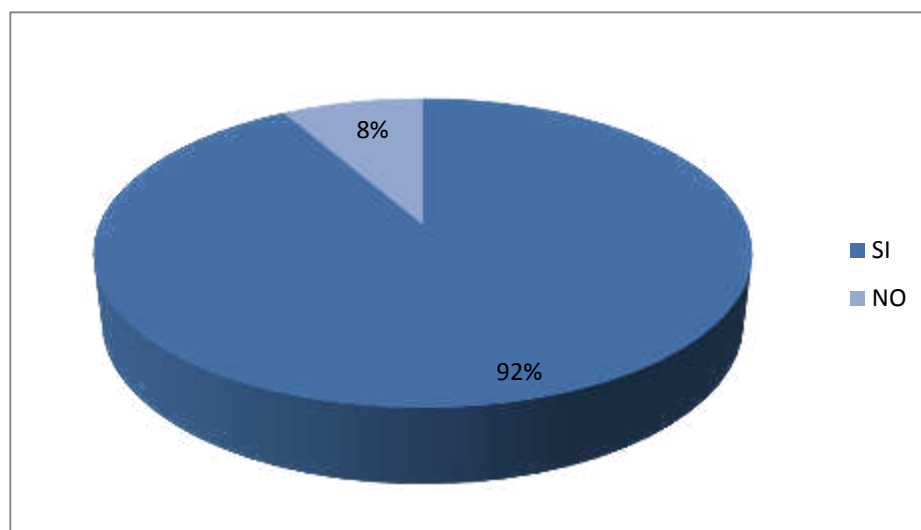
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 92% de los ejecutivos manifiesta que al momento de existir vacantes el personal con discapacidad es tomado en cuenta para ocupar dichos cargos. Sin embargo el 8% considera que no, ya que considera esto depende en gran parte de la discapacidad que tenga el empleado ya que no es conveniente ascenderlos si este ascenso implica agravaciones en su discapacidad.

**Pregunta N. 16**

**¿Considera usted que Corporación Favorita a través de sus ejecutivos en los diferentes locales de la zona centro, facilita y fortalece la inserción de su personal con discapacidad?**

**Gráfico N° 4.18: Ejecutivos facilitan inserción**



Fuente: Entrevista  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

**Análisis e Interpretación de Resultados**

La gran mayoría de ejecutivos afirma que Corporación Favorita a través del trabajo realizado por quienes lideran los distintos locales de la zona ayudan con la inserción del personal con discapacidad. Sin embargo el 8% restante consideran que no existe una óptima inserción a través de los ejecutivos de la zona ya que están conscientes que no ha existido preocupación por parte de ellos para fomentar una empatía con el personal con discapacidad primero por parte de ellos y luego transmitirlo al resto del personal de local.

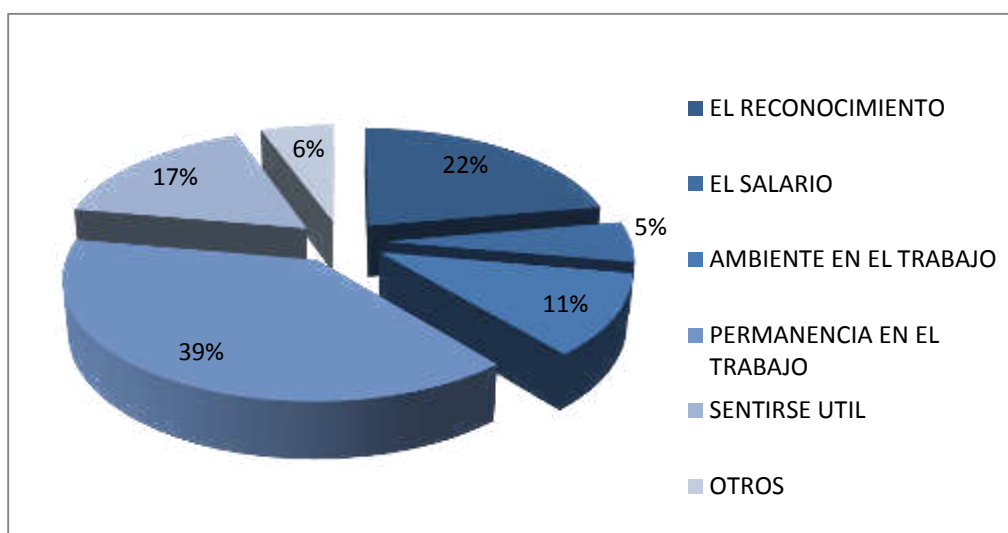
#### 4.1.2.- Análisis de la Encuesta al Personal con Discapacidad

En las siguientes tablas se detallan los resultados de las preguntas planteadas al personal con discapacidad de Corporación Favorita zona centro.

##### Pregunta N. 01

De los siguientes puntos escoja el que más lo anime a trabajar:

Gráfico N° 4.19.Motivación



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

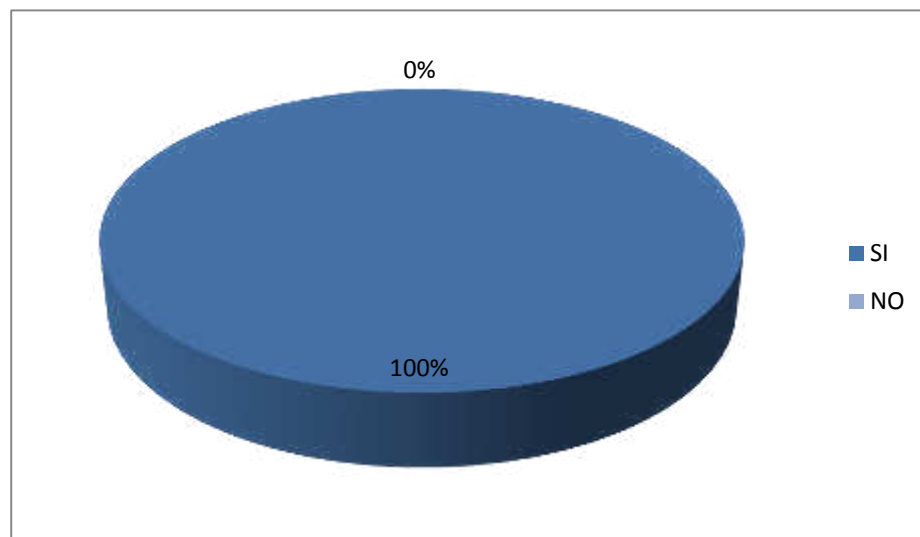
##### Análisis e Interpretación de Resultados

Con los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que el mayor porcentaje del personal encuestado (39%) considera que la razón que más lo anima a trabajar es la permanencia en el trabajo. El 22% el reconocimiento, el 17% el hecho de sentirse útil, el 11% el ambiente en el trabajo y el 6% señalo otros indicando que es el bienestar de su familia.

## Pregunta N. 02

¿Se siente orgulloso de ser parte de este equipo de trabajo?

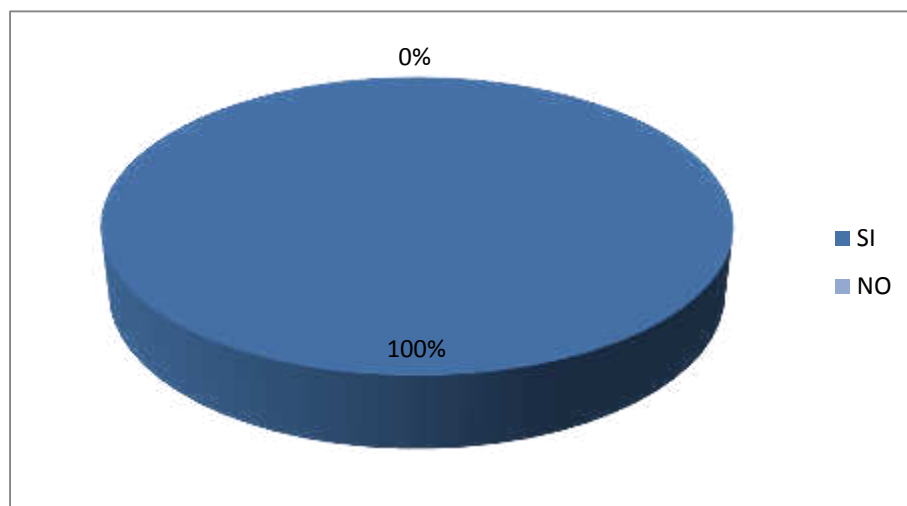
Gráfico N° 4.20: Pertenencia



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

### Análisis e Interpretación de Resultados

El total del personal con discapacidad (100%) se siente orgulloso de ser parte del equipo de trabajo de Corporación Favorita C.A. Lo que nos demuestra que tenemos un personal completamente comprometido y dispuesto a pesar de sus limitaciones a dar lo mejor de sí para cumplir con los objetivos, misión y visión de la empresa.

**Pregunta N. 03****¿Se siente parte de esta empresa?****Gráfico N° 4.21: Pertenencia**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

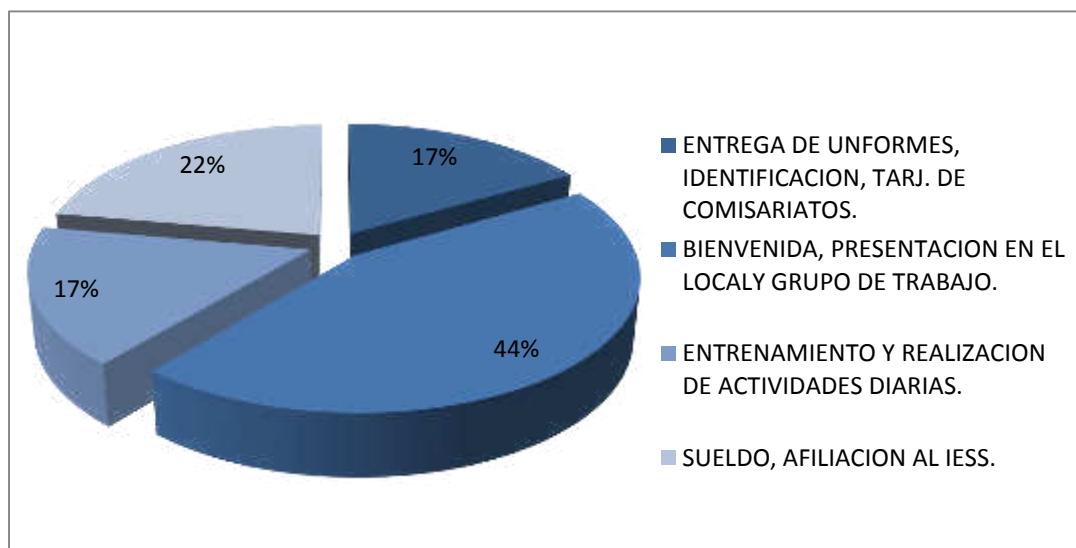
**Análisis e Interpretación de Resultados**

Todo el personal encuestado, afirma siente que es parte de Corporación Favorita C.A. Lo que se demuestra en el trabajo que desempeñan diariamente.

#### Pregunta N. 04

Si su respuesta es SI, escoja la opción que a su criterio permitió se sienta parte de este equipo de trabajo.

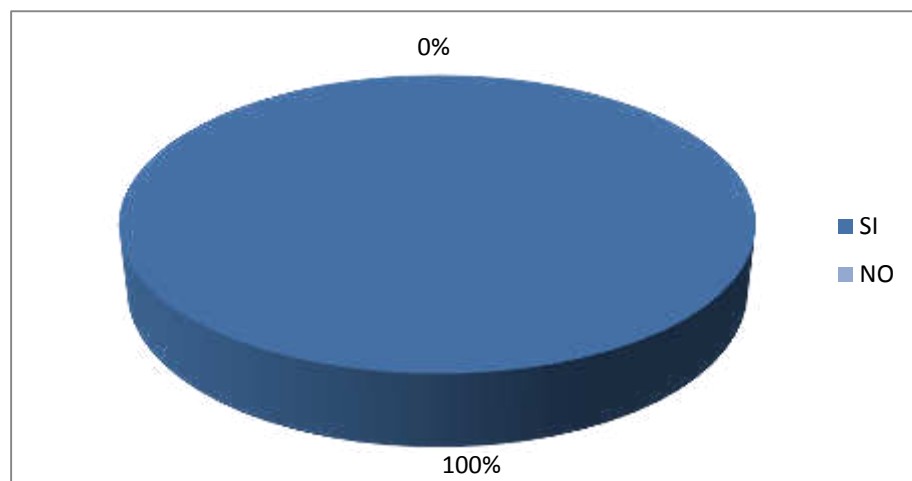
Gráfico N° 4.22: Pertenencia



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

#### Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos el personal con discapacidad de la zona centro en su mayoría (44%) pudo sentirse integrado a la empresa al momento de recibir la bienvenida y la presentación con el grupo con el que trabajaría en cada uno de los locales. El 17% cuando le entregaron los uniformes, su identificación y su tarjeta de comisariatos, otro 17% al recibir el entrenamiento y comenzar a realizar las actividades diarias que encierran su cargo. Y finalmente el 22% considera que se sintió integrado a la empresa al momento de firmar su contrato, recibir su primer sueldo y por ende los beneficios de la afiliación al IESS.

**Pregunta N. 05****¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?****Gráfico N° 4.23: Aporte a la empresa**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

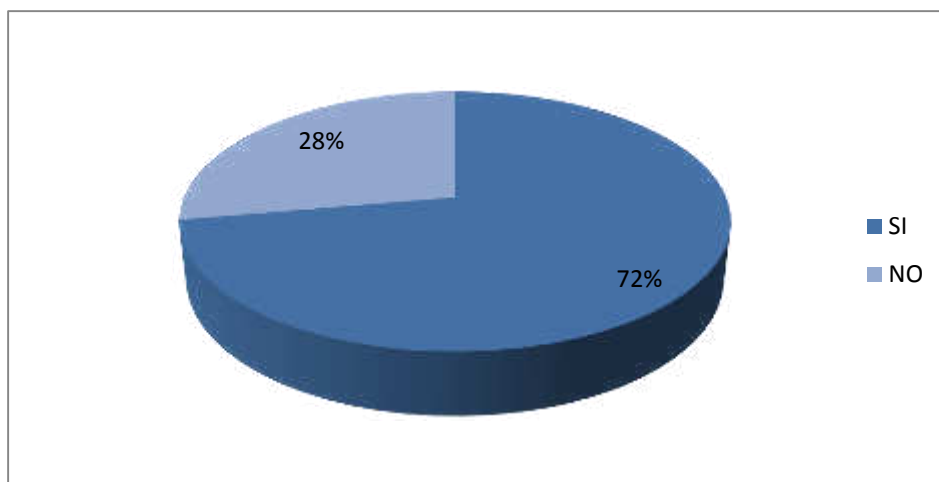
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 100% del personal con discapacidad está consciente del trabajo que aporta para el crecimiento de la empresa y la obtención de los objetivos.

**Pregunta N. 06**

**¿Considera usted que tiene la suficiente libertad de dar ideas en su trabajo?**

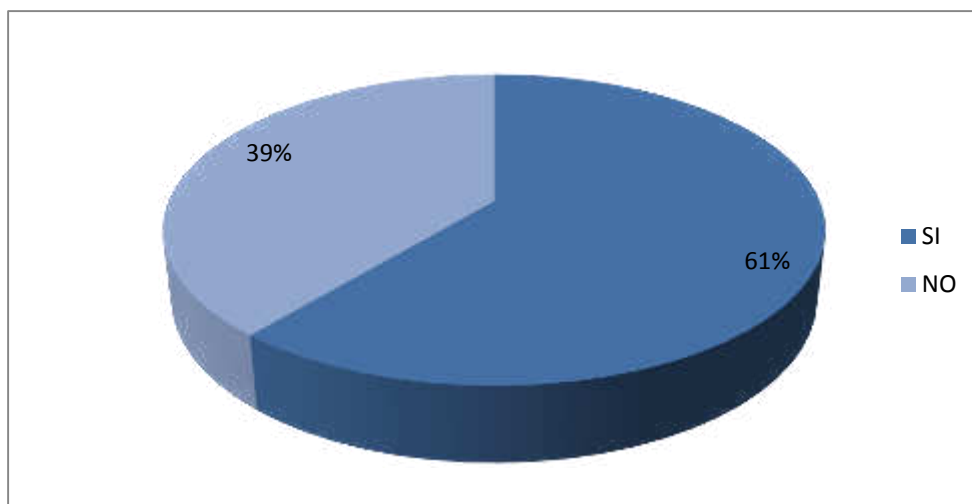
**Gráfico N° 4.24: Iniciativa**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 72% del personal considera que tiene la total libertad para expresar sus ideas y un 28% considera que no, en algunos de los locales de la zona se ha detectado algunos problemas con los ejecutivos ya que no brindan la suficiente confianza a este personal. En estos casos puntuales es donde interviene la persona encargada de Recursos Humanos para tratar con el personal y los ejecutivos involucrados.

**Pregunta N. 07****¿Puede tomar decisiones respecto a las actividades y tareas a realizar?****Gráfico N° 4.25: Autonomía**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

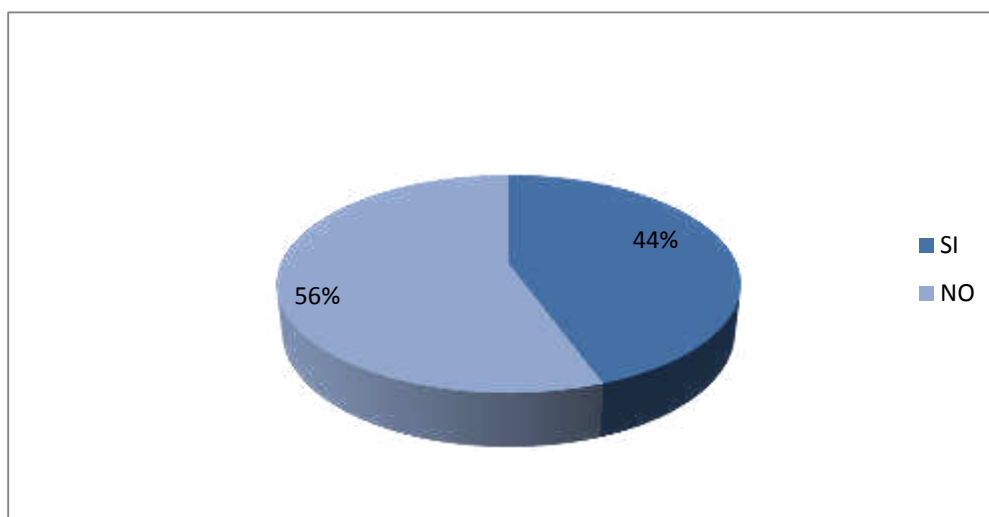
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 61% de los encuestados considera que puede tomar decisiones respecto a las tareas y actividades a realizar, mientras que el 39% considera que no, esto se da principalmente en las personas que sufren una discapacidad psicológica.

**Pregunta N. 08**

**¿En su trabajo con frecuencia tiene que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesita pedir a alguien consejo o ayuda?**

**Gráfico N° 4.26: Ayuda en las tareas**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

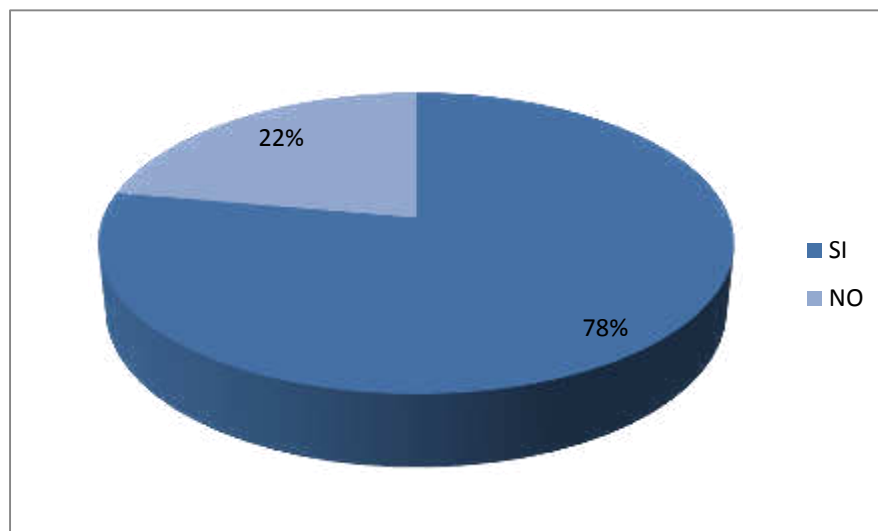
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 56% del personal con discapacidad indica que no requiere ayuda para las tareas difíciles que debe realizar, mientras que el 44% del personal considera que si, esto se debe a que en su mayoría dicho personal sufre una discapacidad física (falta de algún extremidad, enanismo) y psicológica, por lo que es requerido la ayuda de otra persona.

### Pregunta N. 09

¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe?

Gráfico N° 4.27: Participación



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

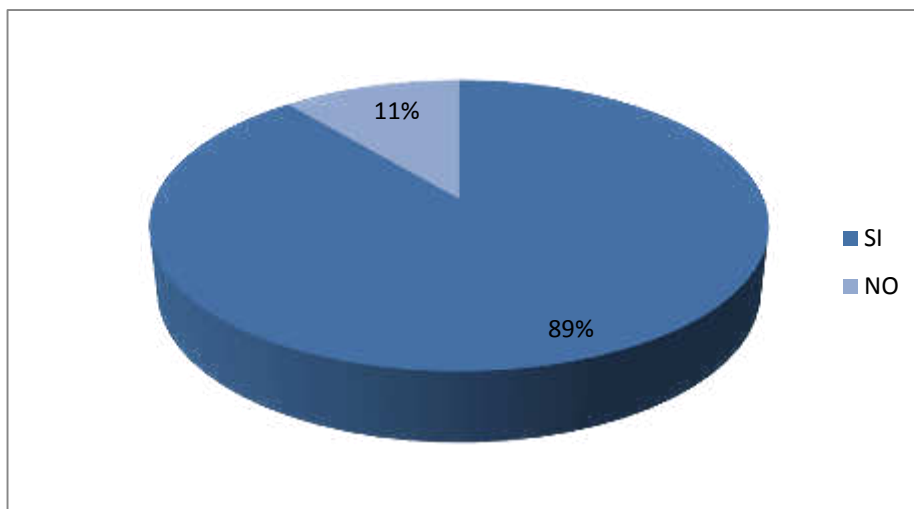
### Análisis e Interpretación de Resultados

Las respuestas a esta pregunta están directamente relacionadas con la pregunta N°6, el 78% del personal considera que sus jefes toman en cuentas sus ideas y el 28% del personal considera que no, esto se da posiblemente a que en algunas ocasiones que los chicos han aportado con sus ideas en los locales las mismas no han sido tomadas en cuenta, por este motivo la falta de confianza para expresarlas ya que tienen temor de ser ignorados nuevamente.

## Pregunta N. 10

¿Su trabajo es lo suficientemente valorado?

Gráfico N° 4.28: Valoración del trabajo



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

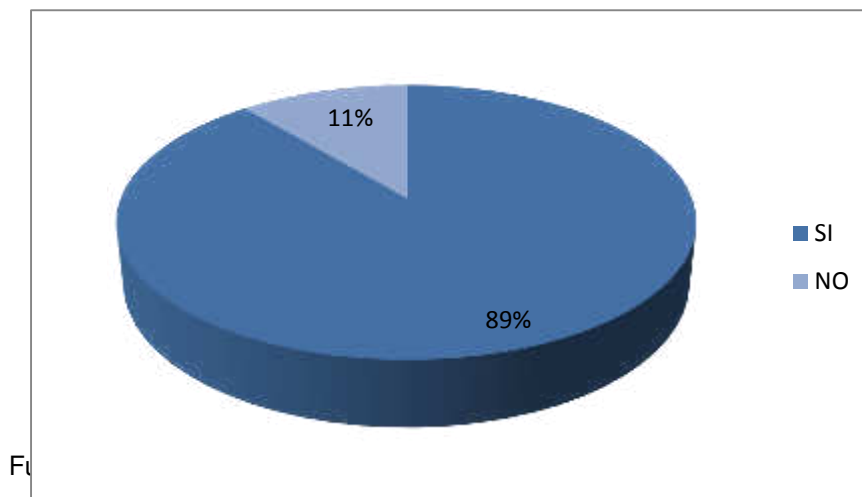
### Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos el 89% del personal considera que el trabajo realizado por ellos es suficientemente valorado por la empresa. Y en un 11% del personal considera que no. Esto debido a que estas personas desean se les ascienda a un turno de trabajo de tiempo completo, cambios que se analizan previamente por el gerente regional para no poner en riesgo la salud del colaborador por el aumento en la carga de horas diarias que trabaja dicho colaborador.

### Pregunta N. 11

¿Está conforme con su trabajo?

Gráfico N° 4.29: Valoración del trabajo



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

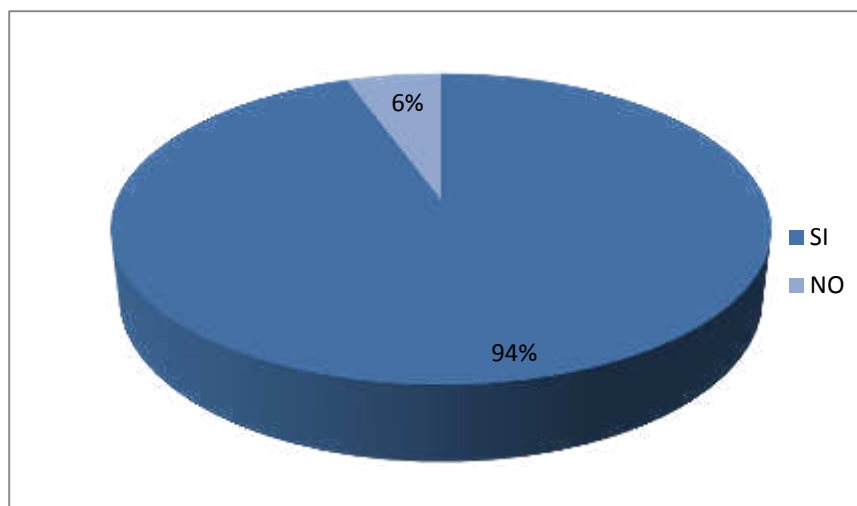
### Análisis e Interpretación de Resultados

El 89% de los encuestados afirman estar conformes con su trabajo. Mientras que el 11% manifiesta que no, esta inconformidad se da más que en el trabajo que realizan, en su status. Ya que en su mayoría es personal que trabaja por horas y ellos desean se les cambie su turno de trabajo a tiempo completo.

**Pregunta N. 12**

**¿Considera usted que el trabajo que desempeña está de acuerdo a sus habilidades y aptitudes?**

**Gráfico N° 4.30: Habilidades y Aptitudes**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

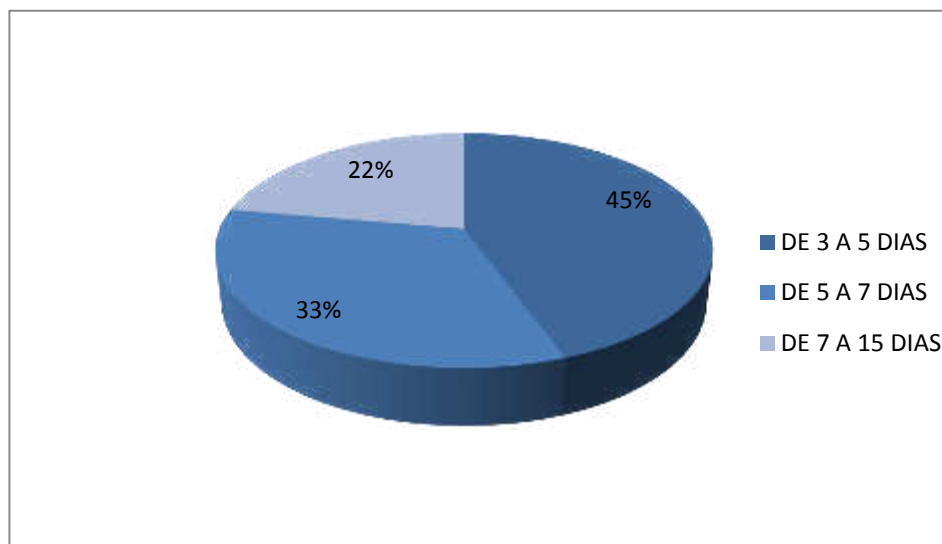
**Análisis e Interpretación de Resultados**

Del personal encuestado apenas el 6% (1 persona) considera que el trabajo que desempeña no está de acuerdo a sus habilidades y aptitudes. Ya que el mencionado colaborador tiene discapacidad visual, se desempeña como cajero en Supermaxi y tiene grandes deseos de ser ascendido y trabajar en el área de depósitos; función que requiere mayor responsabilidad y esfuerzo físico. Sin embargo este ascenso está siendo evaluado por su jefe directo y gerente regional.

### Pregunta N. 13

**Al ingresar a la empresa, seleccione el tiempo de entrenamiento que tuvo en su cargo**

**Gráfico N° 4.31: Tiempo de Entrenamiento**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

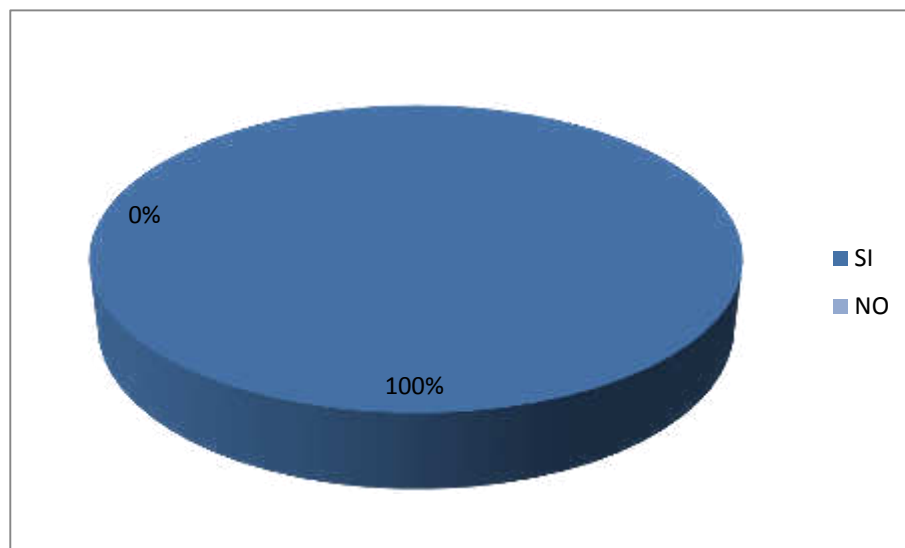
### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 45% del personal indica que tuvo de 3 a 5 días de entrenamiento, el 33% de 5 a 7 días y el 22% de 7 a 15 días. Cabe indicar que estos días han sido considerados de acuerdo a la discapacidad de los colaboradores. Sin embargo gran parte del personal considera que siempre están en entrenamiento ya que en el trabajo que realizan diariamente aprenden con frecuencia algo nuevo.

**Pregunta N. 14**

**¿Considera usted este tiempo suficiente para aprender todas las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo?**

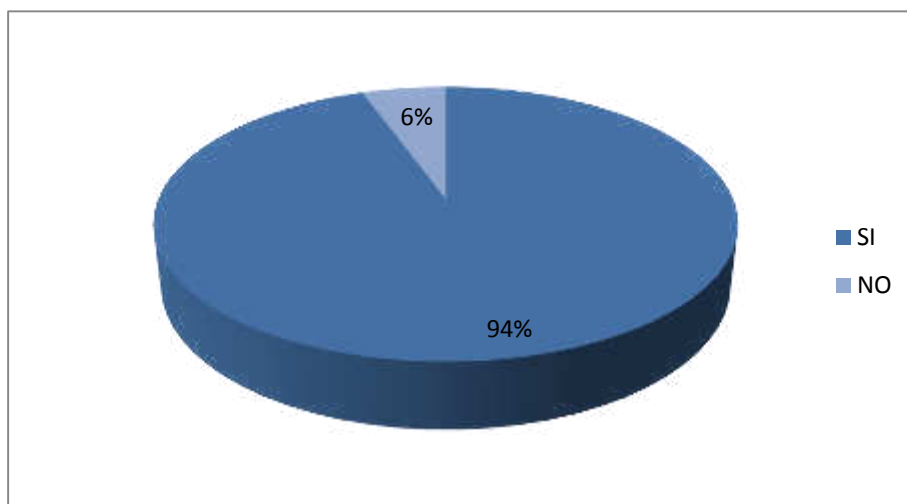
**Gráfico N° 4.32: Tiempo de Entrenamiento**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Para todo el personal con discapacidad, fue apropiado el tiempo que tuvieron de entrenamiento para aprender las funciones y actividades a realizar en el cargo en el que se desempeñan, sin embargo algunos manifestaron que cada día aprendían algo nuevo en su trabajo. Lo que nos demuestra la apertura que tienen al aprendizaje y las ganas de crecer en la empresa.

**Pregunta N. 15****¿Se lleva bien con sus compañeros?****Gráfico N° 4.33: Relación con compañeros**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

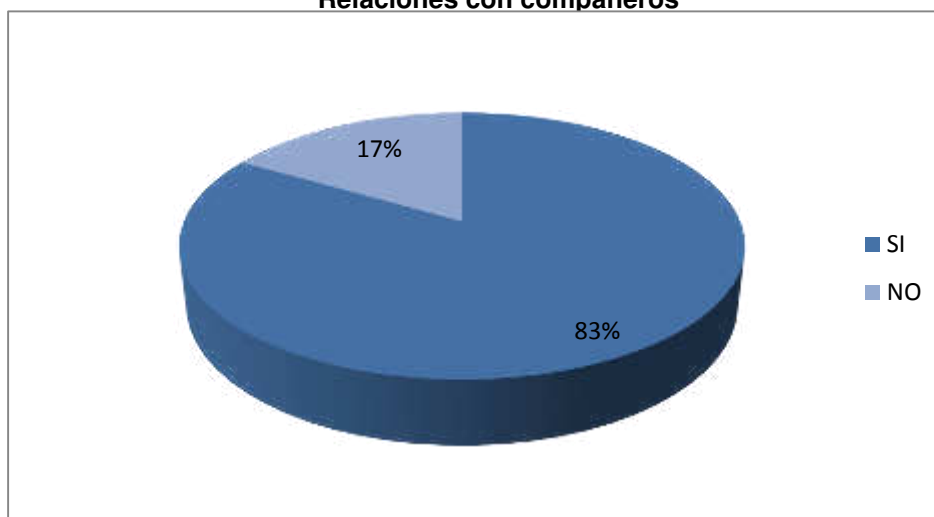
**Análisis e Interpretación de Resultados**

Del total de encuestados, una persona indica (6%) que no tiene una buena relación con los compañeros de trabajo. Ya que manifiesta que parte de sus compañeros se burla con frecuencia de él, utilizando apodos y sobrenombres.

**Pregunta N. 16**

**¿Lo ayudaron y lo apoyaron los primeros días cuando inició su trabajo en la empresa?**

**Gráfico N° 4.34: Relación con compañeros**  
**Relaciones con compañeros**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

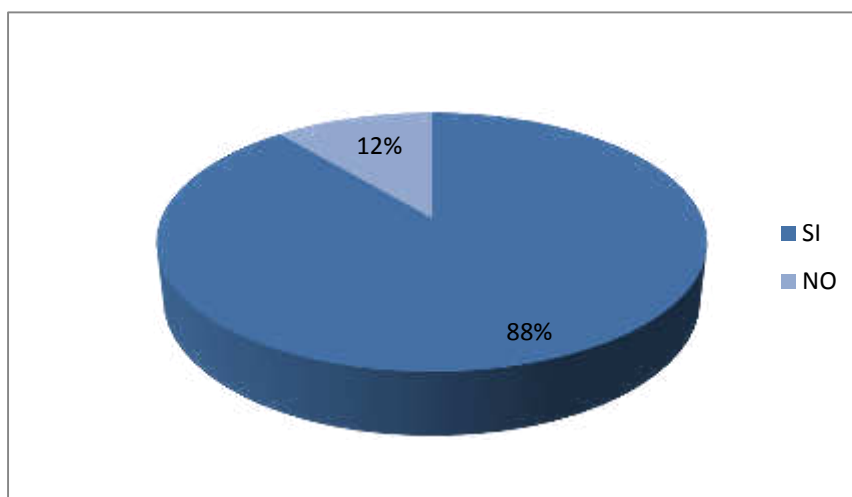
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 17% del personal encuestado indica que no tuvo a ayuda ni apoyo por parte de sus compañeros de trabajo cuando ingreso a laborar. Mientras que el 83% manifestó que el apoyo fue total por parte de sus nuevos compañeros.

**Pregunta N. 17**

**¿Considera que tiene en su entorno amigos, entre sus compañeros de trabajo?**

**Gráfico N° 4.35: Relación con compañeros**

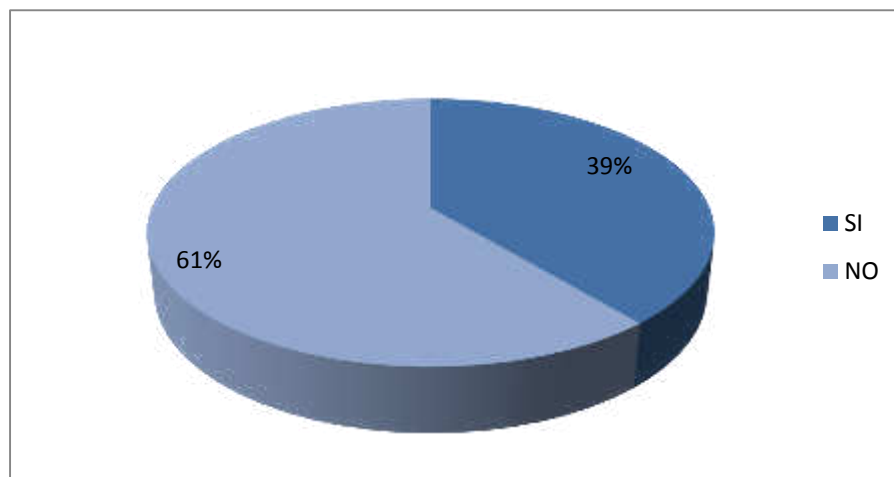


Fuente: Encuesta

Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Del personal encuestado el 88% considera que tiene amigos entre sus compañeros de trabajo, apenas el 12% considera que no es así. Estos resultados tienen relación con las preguntas anteriores, en donde pudimos apreciar que no todo el personal se siente bien con sus compañeros.

**Pregunta N. 18****¿Son frecuentes en su trabajo las discusiones entre compañeros?****Gráfico N° 4.36: Relación con compañeros**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

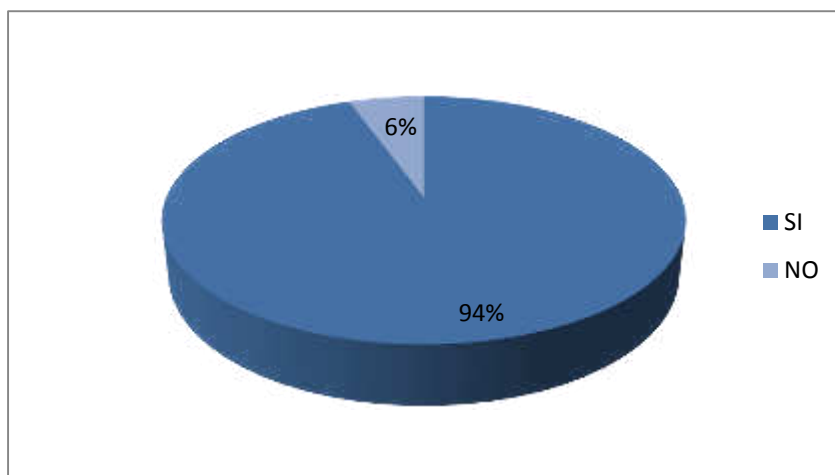
**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 39% del personal manifiesta que son frecuentes las discusiones entre compañeros de trabajo, mientras que el 61% considera que no, ya que las discusiones son esporádicas.

**Pregunta N. 19**

**De darse los mismos, ¿considera usted se toman medidas por parte del jefe a cargo para su solución?**

**Gráfico N° 4.37: Solución de conflictos**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

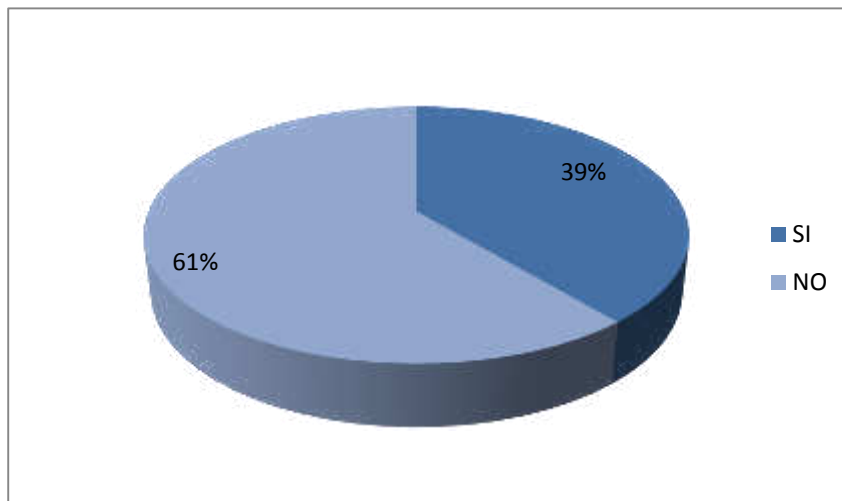
**Análisis e Interpretación de Resultados**

En un 94% el personal encuestado considera que al darse conflictos estos son solucionados o se toman medidas inmediatas por el personal ejecutivo de los locales. Mientras que el 6% manifiesta que no se toman medidas al respecto, lo que genera malestar en el personal.

**Pregunta N. 20**

**¿A menudo tiene que ocultar sus emociones y sentimientos ante sus jefes?**

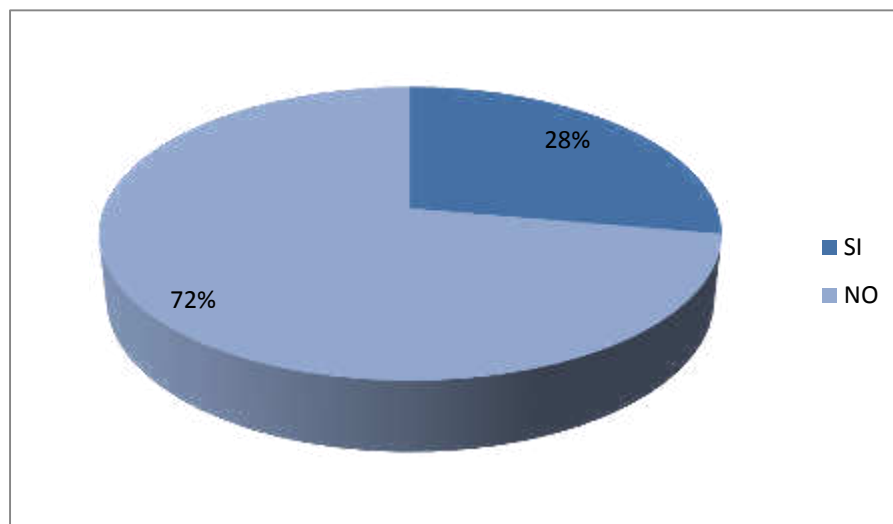
**Gráfico N° 4.38: Expresión de sentimientos**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

**Análisis e Interpretación de Resultados**

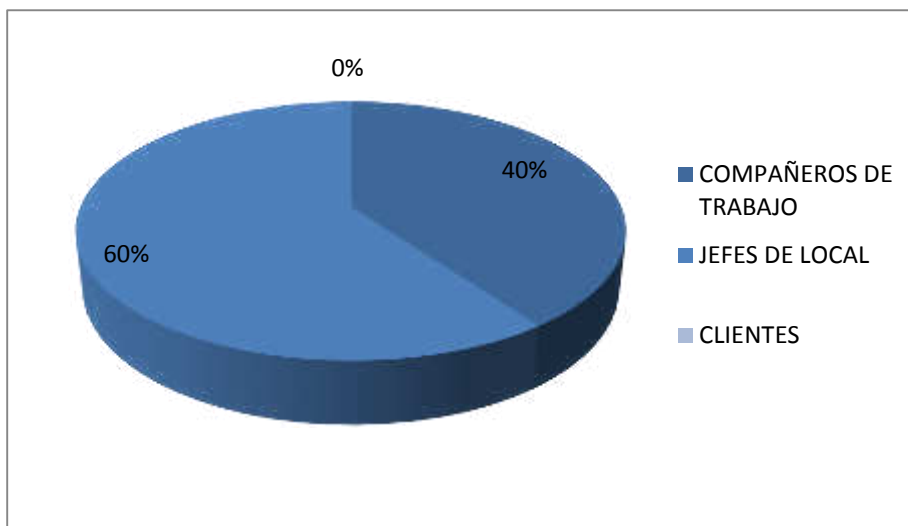
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 39% del personal con discapacidad indica que a menudo debe ocultar sus emociones y sentimientos ante sus jefes y un 61% indica que no. Lo que nos demuestra que parte del personal ejecutivo no brinda la confianza suficiente a sus colaboradores.

**Pregunta N. 21****¿En su entorno de trabajo, se siente discriminado o aislado?****Gráfico N° 4.39: Discriminación**

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 72% del personal con discapacidad no se siente discriminado en su entorno de trabajo, mientras que el 28% (5 personas) considera que sí. De acuerdo a los resultados obtenidos, encontramos este problema principalmente en los locales de la ciudad de Ambato que son los más grandes como Megamaxi por lo que es evidente se requiere capacitación a todo el personal sobre el tema de discapacidades.

**Pregunta N. 22****De ser SI su respuesta, escoja por parte de:****Gráfico N° 4.40: Discriminación**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

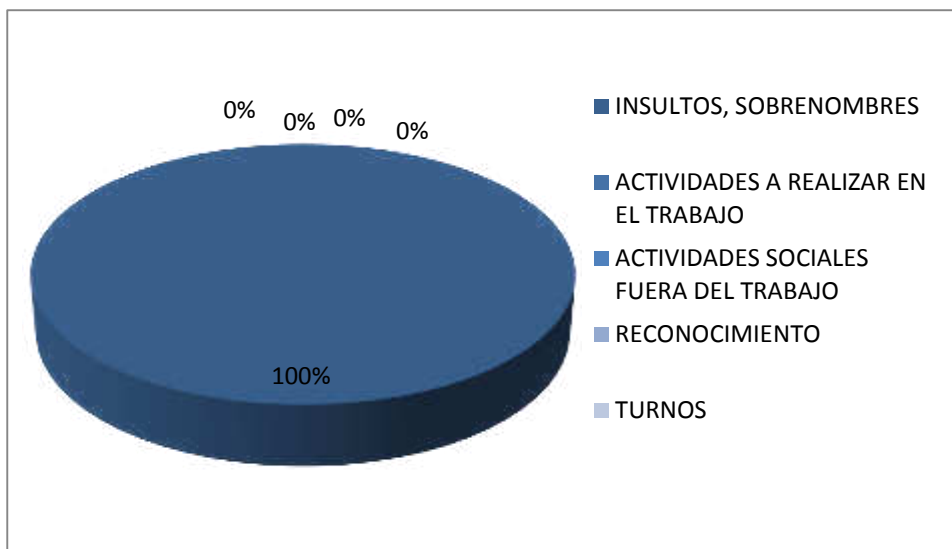
**Análisis e Interpretación de Resultados**

Del personal con discapacidad encuestado el 0% no siente discriminación por parte de los clientes, el 60% (3 personas) manifiesta que sienten discriminación por parte de los jefes del local y el 40% (2 personas) indica que la discriminación es por parte de sus compañeros de trabajo. Estos resultados nos demuestran la necesidad urgente de un programa de capacitación para ejecutivos y para el personal.

### Pregunta N. 23

Entre las opciones presentadas escoja la que más se ajuste al tipo de discriminación recibida:

Gráfico N° 4.41: Discriminación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

### Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal que se siente discriminado manifiesta que la discriminación recibida ha sido a través de insultos o sobrenombres por parte de sus jefes o a su vez por parte de sus compañeros de trabajo. De tal forma estos resultados demuestran que en algunos locales de la zona existe el mal ejemplo empezando por el personal ejecutivo para poner sobrenombres al personal.

## **4.2.- Razones por las que salieron de la empresa las personas con discapacidad**

Entrevista con la Subjefe de Talento Humano.

### **¿Qué razones los motivaron a desvincularse de Corporación Favorita?**

La persona con discapacidad física que se desempeñaba como cajero perchero en uno de los locales de la zona indicó que uno de los motivos fue la discriminación que sufría por parte de algunos de sus compañeros, ya que se valían de la limitación que él tenía para ponerle sobrenombres o apodos. Él había manifestado esta novedad a uno de sus jefes pero indica que no le dio la importancia ya que nunca tomó los correctivos necesarios con sus compañeros y al contrario el también en ocasiones lo llamaba por el apodo y no por su nombre. Un caso similar fue el de otra persona cuyo cargo era cajero perchero quien decidió abandonar el empleo debido a que durante el tiempo que trabajo no se sintió parte del local, ya que sus compañeros lo rechazaban por su discapacidad física, no tenía amigos, se sentía solo y aislado en su trabajo.

Otro de los ex colaboradores (cajero supermercado) manifestaba que por su discapacidad (visual), el consideró que nunca le dieron una oportunidad de ascender, pese a que trabajo 2 años él se sentía muy capaz pero debido a la falta de oportunidades de hacer carrera en la empresa decidió renunciar.

Conversando con el encargado del área de talento humano en la empresa nos indica que adicional han tenido renuncias del personal debido a que en algunas ocasiones no han cumplido con sus deberes como empleados o a su vez, habido algún tipo de abuso (permisos) por la discapacidad.

### 4.3.- Análisis de los sustitutos en Corporación Favorita de la zona centro

Corporación Favorita en la zona centro cuenta al momento con 4 colaboradores sustitutos de sus hijos que tienen discapacidad severa, calificados con la documentación aval que garantiza este estado que han adquirido por ley.

Tabla N° 4.1: Sustitutos de personas con discapacidad

| <b>SUSTITUTOS CORPORACIÓN FAVORITA ZONA CENTRO</b> |                   |                          |                       |
|--|-------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>CARGO</b>                                       | <b>LOCAL</b>      | <b>TIEMPO DE TRABAJO</b> | <b>CONSANGUINIDAD</b> |
| Control y Vigilancia                               | Vigilancia Ambato | 10 años                  | Hija                  |
| Control y Vigilancia                               | Vigilancia Ambato | 5 años                   | Hija                  |
| Perchero   | Megamaxi Ambato   | 16 años                  | Hija                  |
| Despachador  | Juguetón Maltería | 8 años                   | Hijo                  |

Fuente: Investigación  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

### 4.4.- Conclusiones

- Existe capacitación esporádica sobre el tema de discapacidades, realidad que se puede evidenciar en los resultados obtenidos en las encuestas, la falta de capacitación tanto para ejecutivos como para los colaboradores de los locales sobre el tema de discapacidades.
- El personal con discapacidad de los locales se ha acostumbrado al trato que le dan algunos compañeros de llamarlos con sobrenombres

y apodos. Lo que genera una baja autoestima y un clima laboral no propicio para ellos.

- Los ejecutivos de algunos de los locales de la zona no dan mayor importancia al trato que reciben los colaboradores con discapacidad y en ocasiones son parte de esta discriminación.
- Hay personas con discapacidad que no le han dado la importancia a sus obligaciones en el trabajo, reconociendo que la inclusión involucra el dar y recibir tanto del empleador como del empleado.
- La implementación de sustitos de acuerdo a la ley de discapacidades es de gran ayuda a las empresas para cumplir con el porcentaje establecido de personas con discapacidad, a su vez ayuda aquellas personas responsables del cuidado de las personas con discapacidad a adquirir los beneficios de las mismas.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1.-Antecedentes**

Corporación Favorita es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en Sangolquí de la ciudad de Quito. El giro principal del negocio son principalmente las tiendas de autoservicio tanto en lo que refiere a artículos de primera necesidad como lo que son: juguetes, ropa, artículos para el hogar, etc., a través de los diferentes formatos que maneja: Megamaxi, Supermaxi, Juguetón, Akí, Súper Akí, Gran Akí y Supersaldos. Se encuentra entre las tres empresas más grandes del país, y en la última década se ha ubicado siempre en el ranking empresarial de la revista Ekos. Este y muchos logros más los ha podido alcanzar gracias a muchos factores, entre ellos y el más importante es el capital humano comprometido que posee. En la actualidad la organización cuenta con más de 8000 colaboradores a nivel nacional y más de 100 locales.

La Gerencia Regional de Corporación Favorita en la Zona Centro localizada en el cantón Ambato perteneciente a la provincia de Tungurahua, tiene el objetivo de planificar, dirigir y controlar el desempeño operativo de los locales de la zona. La misma fue creada a partir de la inauguración del

Centro Comercial Mall de los Andes en el año 2005, con el fin de descentralizar algunos de los procesos llevados a cabo en las oficinas centrales en Sangolquí.

En total son 15 los locales que la conforman: En la ciudad de Riobamba: Supermaxi, Juguetón, las Superdespensas Akí Riobamba Centro y Norte. En la ciudad de Latacunga: Supermaxi y Juguetón Maltería, las Superdespensas Akí Latacunga Norte y Sur. En la ciudad de Guaranda: La Superdespensa Akí Guaranda. En la ciudad de Ambato: Megamaxi y Juguetón Los Andes, Supermaxi Caracol, Gran Akí Tungurahua, la Superdespensa Akí Ambato Sur. Además se maneja el personal administrativo y de operaciones del Centro Comercial Mall de los Andes y Multiplaza Tungurahua.

**Tabla Nº 5.1: Personal con discapacidad**

| <b>PERSONAL CON DISCAPACIDAD<br/>CORPORACIÓN FAVORITA ZONA CENTRO</b> |                       |                   |
|---|-----------------------|-------------------|
| <b>TIPO</b>   | <b>Nº DE PERSONAS</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| FÍSICA  | 8                     | 36%               |
| AUDITIVA  | 3                     | 14%               |
| VISUAL  | 3                     | 14%               |
| PSICOLÓGICA   | 4                     | 18%               |
| <b>TOTAL PCD</b>  | <b>18</b>             | <b>82%</b>        |
| SUSTITUTOS  | 4                     | 18%               |
| <b>TOTAL</b>  | <b>22</b>             | <b>100%</b>       |

Fuente: Investigación  
Elaborado por: GORDÓN, Monserrat (2015)

## **5.2.- Misión**

Mejorar la calidad y reducir el costo de vida de nuestros clientes colaboradores proveedores accionistas y la comunidad en general a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad de la manera más eficiente y rentable, brindando la mejor experiencia al público.

## **5.3.- Visión**

Ser la mejor cadena comercial de América

## **5.4.- Valores y principios fundamentales**

- Ética y Honestidad
- Compromiso y Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Eficiencia y productividad
- Trabajo en equipo
- Respeto

## **5.5.- Filosofía**

Nuestra razón de ser: el cliente

## **5.6.- Marco legal de las discapacidades en el Ecuador**

### **5.6.1.- Constitución de La República Del Ecuador**

#### **TÍTULO II**

#### **DERECHOS**

#### **Capítulo primero**

#### **Principios de aplicación de los derechos**

**Art. 11.-** El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

2. 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 Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.

## **Capítulo segundo**

### **Derechos del buen vivir**

#### **Sección tercera**

##### **Comunicación e Información**

4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.

#### **Sección sexta**

##### **Personas con discapacidad**

**Art. 47.-** 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.

Se reconoce a las personas con discapacidad, los derechos a:

5. 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.

**Art. 48.-** El Estado adoptará a favor de las personas con discapacidad medidas que aseguren:

7. La garantía del pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. La ley sancionará el abandono de estas personas, y los actos que incurran en cualquier forma de abuso, trato inhumano o degradante y discriminación por razón de la discapacidad.

## **Capítulo quinto**

### **Derechos de participación**

**Art. 61.-** Las ecuatorianas y ecuatorianos gozan de los siguientes derechos:

7. Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.

## **TÍTULO VI**

### **RÉGIMEN DE DESARROLLO**

#### **Capítulo sexto**

##### **Trabajo y producción**

###### **Sección tercera**

###### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 330.-** 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 (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2008).

## **5.6.2.- Código del Trabajo**

### **TÍTULO I**

### **DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

#### **Capítulo IV**

#### **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

**2.** Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

**33.** 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.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

**35.** 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.

## **Capítulo VI**

### **De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales**

#### **Parágrafo 1ro.**

#### **De las remuneraciones y sus garantías**

**Art. 79.-**Igualdad de remuneración.-A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

## **TITULO....**

### **DEL TRABAJO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

**Nota:** En Título incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial 223 de 7 de Marzo del 2006

Art...- El Estado garantizará la inclusión al trabajo de las personas con discapacidad, en todas las modalidades como empleo ordinario, empleo protegido o autoempleo tanto en el sector público como privado y dentro de este último en empresas nacionales y extranjeras, como también en otras modalidades de producción a nivel urbano y rural.

El Ministro de Trabajo y Empleo dispondrá a la Unidad de Discapacidades realizar inspecciones permanentes a las empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras sobre el cumplimiento de las obligaciones establecidas en esta Ley. Los Directores, Subdirectores e Inspectores del Trabajo, impondrán las sanciones en caso de incumplimiento. De estas acciones se informará anualmente al Congreso Nacional.

Nota: Título y Artículo agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de Enero del 2006.

**Art...-De la prevención.-** Los empleadores que por no observar las normas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, causaren que el trabajador sufra enfermedad profesional o accidente de trabajo que motive una discapacidad o una lesión corporal o perturbación funcional, serán sancionados con una multa de diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general, impuesta por el Director o Subdirector del Trabajo, la misma que será depositada en una cuenta especial del CONADIS, sin perjuicio de otras sanciones tipificadas en este Código y otros cuerpos legales vigentes atinentes a la materia. A su vez, asumirán

las obligaciones que sobre la responsabilidad patronal por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales establece el Código del Trabajo en caso de no estar afiliado a la seguridad social o no tener las aportaciones mínimas para acceder a estos beneficios.

Nota: Artículo agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de Enero del 2006.

**Art...-** La contratación, el desempeño, el cumplimiento y las reclamaciones entre empleadores y trabajadores con discapacidad, se sujetarán a las normas y procedimientos generales de la ley.

(H. Congreso Nacional, 2012)

### **5.6.3.- Ley orgánica de discapacidades**

Suplemento, Registro Oficial N° 796, Quito 25 de septiembre del 2012

## **TITULO II**

### **DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD, SUS DERECHOS, GARANTÍAS Y BENEFICIOS**

#### **CAPÍTULO PRIMERO**

#### **DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y DEMÁS SUJETOS DE LEY**

#### **SECCIÓN PRIMERA DE LOS SUJETOS**

**Artículo 6.- Persona con discapacidad.-** Para los efectos de esta Ley se considera persona con discapacidad a toda aquella que,

como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que la hubiera originado, ve restringida permanentemente su capacidad biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, en la proporción que establezca el Reglamento.

Los beneficios tributarios previstos en esta ley, únicamente se aplicarán para aquellos cuya discapacidad sea igual o superior a la determinada en el Reglamento.

El Reglamento a la Ley podrá establecer beneficios proporcionales al carácter tributario, según los grados de discapacidad, con excepción de los beneficios establecidos en el Artículo 74.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

#### **SECCIÓN PRIMERA**

##### **DE LOS DERECHOS**

**Artículo 16.- Derechos.-** El Estado a través de sus organismos y entidades reconoce y garantiza a las personas con discapacidad el pleno ejercicio de los derechos establecidos en la Constitución de la República, los tratados e instrumentos internacionales y esta ley, y su aplicación directa por parte de las o los funcionarios públicos, administrativos o judiciales, de oficio o a petición de parte; así como también por parte de las personas naturales y jurídicas privadas.

Se reconoce los derechos establecidos en esta Ley en lo que les sea aplicable a las personas con deficiencia o condición discapacitante, y a las y los parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, cónyuge, pareja en unión de hecho o representante legal que tengan bajo su responsabilidad y/o cuidado a una persona con discapacidad.

## **SECCIÓN QUINTA**

### **DEL TRABAJO Y CAPACITACIÓN**

**Artículo 45.- Derecho al trabajo.-** Las personas con discapacidad, con deficiencia o condición discapacitante tienen derecho a acceder a un trabajo remunerado en condiciones de igualdad y a no ser discriminadas en las prácticas relativas al empleo, incluyendo los procedimientos para la aplicación, selección, contratación, capacitación e indemnización de personal y demás condiciones establecidas en los sectores público y privado.

**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.

En los casos de la nómina del personal de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos y Policías Municipales del sector público, empresas de seguridad y vigilancia privada; se tomará en cuenta únicamente la nómina del personal administrativo para el cálculo del porcentaje de inclusión laboral detallado en el inciso anterior, excluyendo el desempeño de funciones operativas en razón del riesgo que implica para integridad física de la personas con discapacidad.

El trabajo que se asigne a una persona con discapacidad deberá ser acorde a sus capacidades, potencialidades y talentos, garantizando su integridad en el desempeño de sus labores; proporcionando los implementos técnicos y tecnológicos para su realización; y, adecuando o readecuando su ambiente o área de trabajo en la forma que posibilite el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

En caso de que la o el empleador brinde el servicio de transporte a sus trabajadores, las unidades de transporte deberán contar con los accesos adecuados correspondientes o serán válidos otros beneficios sociales de acuerdo al reglamento de la presente Ley.

Para efectos del cálculo del porcentaje de inclusión laboral se excluirán todos aquellos contratos que la Ley de la materia no establezca de naturaleza estable o permanente.

**Artículo 48.- Sustitutos.-** Las y los parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, cónyuge, pareja en unión de hecho, representante legal o las personas que tengan bajo su

responsabilidad y/o cuidado a una persona con discapacidad severa, podrán formar parte del porcentaje de cumplimiento de inclusión laboral, de conformidad con el reglamento. Este beneficio no podrá trasladarse a más de una (1) persona por persona con discapacidad. Se considerarán como sustitutos a los padres de las niñas, niños o adolescentes con discapacidad o a sus representantes legales. De existir otros casos de solidaridad humana, la autoridad nacional encargada de la inclusión económica y social validará al sustituto, de conformidad al reglamento.

Las y los empleadores no podrán contratar más del cincuenta por ciento (50%) de sustitutos del porcentaje legal establecido.

En el caso de sustitución en cooperativas de transporte se regulará de conformidad con el reglamento.

**Artículo 49.- Deducción por inclusión laboral.-** Las o los empleadores podrán deducir el ciento cincuenta por ciento(150%) adicional para el cálculo de la base imponible del impuesto a la renta respecto de las remuneraciones y beneficios sociales sobre los que se aporten al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de cada empleado contratado con discapacidad, sustitutos, de las y los trabajadores que tengan cónyuge, pareja en unión de hecho hijo con discapacidad y que se encuentren bajo su cuidado, siempre que no hayan sido contratados para cumplir con la exigencia del personal mínimo con discapacidad, fijado en el 4%, de conformidad con esta Ley.

Se podrán constituir centros especiales de empleo público privados con sujeción a la Ley integrados por al menos un ochenta por ciento (80%) de trabajadores con discapacidad, los mismos que deberán garantizar condiciones adecuadas de trabajo. Para el efecto, las autoridades nacionales competentes en regulación tributaria y los gobiernos autónomos descentralizados crearán incentivos tributarios orientados a impulsar la creación de estos centros.

**Artículo 50.- Mecanismos de selección de empleo.-** Las instituciones públicas y privadas están obligadas a adecuar sus requisitos y mecanismos de selección de empleo, para facilitar la participación de las personas con discapacidad, procurando la equidad de género y diversidad de discapacidad.

Los servicios de capacitación profesional y más entidades de capacitación deberán incorporar personas con discapacidad a sus programas regulares de formación y capacitación.

La autoridad nacional encargada de las relaciones laborales garantizará y fomentará la inserción laboral de las personas con discapacidad.

**Artículo 53.- Seguimiento y control de la inclusión laboral.-** La autoridad nacional encargada de las relaciones laborales realizará seguimientos periódicos de verificación de la plena inclusión laboral de las personas con discapacidad, supervisando el cumplimiento del porcentaje de Ley y las condiciones laborales en las que se desempeñan.

En el caso de los sustitutos del porcentaje de inclusión laboral, la autoridad nacional encargada de la inclusión económica y social verificará periódicamente el correcto cuidado y manutención económica de las personas con discapacidad a su cargo.

Las autoridades nacionales encargadas de las relaciones laborales y de la inclusión económica y social remitirán periódicamente el resultado del seguimiento y control de la inclusión laboral de las personas con discapacidad, al Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, a fin de que el mismo evalúe el cumplimiento de las políticas públicas en materia laboral.

#### **5.6.4.- Reglamento a la Ley orgánica de discapacidades**

Palacio Nacional, Quito 5 de diciembre de 2013

##### **Capítulo I**

##### **Generalidades**

**Art. 1.-** De la persona con discapacidad.- Para efectos de este Reglamento y en concordancia con lo establecido en la Ley, se entenderá por persona con discapacidad a aquella que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que la hubiera originado, ve restringida permanentemente su capacidad biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, en una proporción equivalente al

cuarenta por ciento de discapacidad, debidamente calificada por la autoridad sanitaria nacional.

**Art. 2.-** De la persona con deficiencia o condición discapacitante.- Se entenderá por persona con deficiencia o condición discapacitante, aquella que presente disminución o supresión temporal de alguna de sus capacidades físicas, sensoriales o intelectuales, en los términos que establece la Ley, y que aun siendo sometidas a tratamientos clínicos o quirúrgicos, su evolución y pronóstico es previsiblemente desfavorable en un plazo mayor de un (1) año de evolución, sin que llegue a ser permanente.

### **Capítulo III**

#### **De los derechos de las personas con discapacidad**

**Art. 8.-** Inclusión laboral.- La autoridad nacional encargada de las relaciones laborales es competente para vigilar, controlar, dar seguimiento al cumplimiento del porcentaje de inclusión laboral de personas con discapacidad y aplicar las sanciones conforme a lo establecido en la legislación correspondiente.

Sin perjuicio de las disposiciones de los Artículos 1 y 6 de este Reglamento, únicamente para efectos de lo dispuesto en este Artículo, podrán formar parte del porcentaje de inclusión laboral, quienes tengan una discapacidad igual o superior al treinta por ciento.

El porcentaje de inclusión laboral para el sector privado se calculará y aplicará en base al total de trabajadores, exceptuando aquellos

cuyos contratos no sean de naturaleza estable o permanente conforme a la legislación vigente en materia laboral; y, en el sector público, en base al número de los servidores y obreros que tengan nombramiento o contrato de carácter permanente y estable, de acuerdo con la norma que para el efecto emitirá la autoridad nacional encargada de las relaciones laborales. En ambos casos, y para estos efectos, no se considerará como contratos o nombramientos de carácter estable o permanente, a aquellos cuya vigencia esté condicionada a requisitos legales de cumplimiento periódico como licencias de habilitación y/o certificados de aptitud, que otorguen los organismos o entidades nacionales competentes.

Cuando el porcentaje de inclusión laboral de personas con discapacidad, resulte un número decimal, solo se considerará la parte entera del número.

Sin perjuicio de lo antes señalado, la autoridad nacional encargada de las relaciones laborales podrá excluir determinadas labores permanentes, que no serán consideradas para efectos del cálculo del porcentaje de inclusión laboral, por la especialidad de la actividad productiva.

**Art. 10.-** Sustitutos.- La calidad de sustituto, que comprende aquellos casos de solidaridad humana, será acreditada por la autoridad nacional de inclusión económica y social mediante el correspondiente certificado. La calificación se hará previo

requerimiento de parte interesada y conforme al instructivo que se expida para el efecto.

Se suspenderá la entrega del Bono Joaquín Gallegos Lara para los sustitutos que, debido a su situación laboral, dejen de cumplir con su obligación de cuidado a la persona con discapacidad.

En caso de que la autoridad nacional de inclusión económica y social identifique que el sustituto incumple con el correcto cuidado y manutención económica de las personas con discapacidad a su cargo, perderá todos los beneficios a que puede tener derecho.(Correa Delgado, 2013)

#### **5.6.5.- Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017)**

##### **Objetivo 2**

Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

#### **5.7.- Análisis del marco legal vigente en Ecuador y la planificación estatal en curso, respecto a las personas con discapacidad**

En los últimos años nuestro país ha tenido una evolución significativa en el tema de las discapacidades, es así que ahora posiciona a la persona con discapacidad como titular de ejercer sus derechos detallados claramente en

la constitución del Ecuador y responsabiliza el estado como eje central de control para ejercer el cumplimiento de los mismos.

Una de las instituciones que se ha encargado de liderar la planificación de los distintos programas y proyectos en busca de una sociedad incluyente a partir del año 2007 ha sido la Vicepresidencia de la República en coordinación con algunos de los ministerios e instituciones públicas bajo la política "Ecuador sin Barreras", programa creado en beneficio de las personas con discapacidad.

Paulatinamente, como ecuatorianos vamos tomando conciencia de que esta problemática no es familiar, mucho menos individual o de un grupo minoritario, es un asunto de carácter social ya que las barreras que realmente limitan a las personas son las sociales. Aún a pesar de que esta, es una realidad que nos puede afectar a cualquiera de nosotros a lo largo de nuestra vida por secuelas de enfermedades o accidentes.

De acuerdo a lo dispuesto en el reglamento a la ley de discapacidades, una persona tiene discapacidad cuando una o más deficiencias limitan su funcionamiento ya sea de naturaleza permanente o temporal, y las mismas puedan impedir su participación plena en la sociedad. Analizando la normativa vigente de las personas con discapacidad en nuestro país con respecto al trabajo, podemos resumirla en algunas acciones y a su vez realizar observaciones con respecto a su cumplimiento.

Para Corporación Favorita una de sus políticas es la de contratar bachilleres mayores de edad, en nuestro país existe un bajo nivel educativo de las personas con discapacidad, pese a que en la actualidad la ley de educación es inclusiva no siempre se da cumplimiento a la misma, la formación

profesional de dichas personas es limitada entre otras cosas porque no cuentan con los medios físicos adecuados en las instituciones educativas, cabe recalcar que está es una disposición establecida en el Código de Trabajo. Lo mismo sucede en la mayoría de las empresas de nuestro país ya que no cuentan con la infraestructura interna adecuada para la fácil movilidad de personas con discapacidad física (silla de ruedas), estos son factores que limitan su participación en el mercado laboral, por ende no es factible su contratación.

Según estudios realizados las personas con discapacidad física y leve tienen mayores probabilidades de ser insertadas laboralmente, al contrario de las personas con discapacidad psicológica e intelectual, esto debido a que necesitan mayor supervisión y cuidado. De acuerdo a lo que hemos podido palpar directamente en la investigación realizada en Corporación Favorita, sería conveniente la creación de un programa público a través del cual se pueda certificar las actitudes y aptitudes de las personas que tengan este tipo de discapacidad para poder desempeñar labores y de esta forma incentivar su inserción.

Por otra parte, el diseño curricular en las universidades de nuestro país no tiene un enfoque en pos de la inclusión de personas con discapacidad, los estudiantes no adquieren destrezas ni habilidades para la inserción del trabajo. Peor aún en el caso de las organizaciones, es casi nula la capacitación por parte del Gobierno sobre este tema y si la hay, no existe la aceptación necesaria por parte de los empresarios, esta no es una prioridad para ellos.

Asimismo es una realidad, que en la actualidad existe muy poca preocupación de las organizaciones por adaptar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de personal, de acuerdo con los requerimientos de cada discapacidad, pese a que esta disposición la encontramos estipulada en la ley de discapacidades.


Cómo podemos identificar, el tema de las discapacidades tiene un amplio campo de acción, en el que quedan muchos temas por tratar. Sin embargo, la Presidencia de la República del Ecuador con ayuda de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador) diseñó el plan nacional del buen vivir 2013-2017, para dar seguimiento y medir el cumplimiento de todos los objetivos y políticas planteadas el mismo incluye algunos indicadores que ayudarán con la medición de entre otros tópicos el de discapacidades.

#### **5.8.- Manual piloto de políticas y procedimientos aplicado al personal con discapacidad con el fin de facilitar y fortalecer su inserción en Corporación Favorita zona centro**

MANUAL PILOTO DE  
POLITICAS Y  
PROCEDIMIENTOS  
APLICADO AL  
PERSONAL CON  
DISCAPACIDAD

---

**2015**

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## ÍNDICE

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 1. NOTAS DE CAMBIO.....                                      | 120           |
| 2. OBJETIVO .....  | 121           |
| 3. ALCANCE .....   | 121           |
| 4. ROLES Y RESPONSABILIDADES .....                           | 122           |
| 5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....                             | 123           |
| 6. POLÍTICAS .....   | 125           |
| 6.1. Reclutamiento .....                                     | 125           |
| 6.2. Selección .....   | 125           |
| 6.3. Bienvenida .....  | 127           |
| 6.4. Inducción .....   | 127           |
| 6.5. Capacitación .....                                      | 127           |
| 6.6. Evaluación del desempeño .....                          | 128           |
| 7. ESTRATEGIAS.....  | 128           |
| 7.1. Capacitación Periódica sobre discapacidades .....       | 128           |
| 7.2. Parámetros de Evaluación de desempeño.....              | 129           |
| 8. ORIENTACIÓN PROCESO SELECCIÓN PERSONAL DISCAPACIDAD ..... | 130           |
| 9. PROCEDIMIENTO (FLUJO) .....                               | 131           |
| 9.1. Reclutamiento Interno .....                             | 132           |
| 9.2. Reclutamiento Externo.....                              | 133           |
| 9.3. Selección .....   | 134           |
| 9.4. Contratación .....                                      | 135           |
| 9.5. Protocolo de Bienvenida .....                           | 136           |


|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>2 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

|  |     |
|--|-----|
| 9.6. Inducción .....                   | 137 |
| 9.7. Capacitación .....                | 138 |
| 9.8. Evaluación del desempeño .....    | 139 |
| 10. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ..... | 140 |
| 10.1. Reclutamiento .....              | 140 |
| 10.2. Selección .....                  | 142 |
| 10.3. Contratación.....                | 146 |
| 10.4. Protocolo de bienvenida.....     | 147 |
| 10.5. Inducción .....                  | 148 |
| 10.6. Capacitación .....               | 150 |
| 10.7. Evaluación del desempeño .....   | 151 |
| 11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA .....     | 153 |
| 12. LISTA DE REGISTROS .....           | 153 |
| 13. ANEXOS.....                        | 154 |

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>3 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |



|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |


## 2. OBJETIVO

Dar a conocer al personal del Departamento de Talento Humano de Corporación Favorita zona centro, las políticas de la empresa, así como las instrucciones a detalle, del proceso de Gestión del Talento Humano aplicado al personal con discapacidad, definiendo funciones y responsables de las actividades, utilizando como apoyo los diagramas de flujo y formatos para la aclaración de información.

## 3. ALCANCE

Desde la generación de una vacante, hasta la evaluación del desempeño del personal, que incluye los procesos de reclutamiento, selección, contratación, bienvenida, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.


|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>5 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

#### 4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

| ROL                        | RESPONSABILIDADES  |
|----------------------------|--|
| Subgerente de Selección    | Convocar a los colaboradores para el reclutamiento interno.  |
| Subgerente de Capacitación | Diagnosticar la necesidad de capacitación.   |
| Gerente Regional           | Entrevista tanto a colaboradores como a aspirantes en el reclutamiento interno y externo, tiene la última decisión respecto a contrataciones y solicitudes de cambio.  |
| Subjefe de Talento Humano  | Recibir el aviso de necesidad de personal por parte de los locales, escoger las solicitudes de cambio para reclutamiento interno, ejecutar el proceso de nómina, entrevistar aspirantes reclutamiento externo.                           |
| Auxiliar de Talento Humano | Llamar a colaboradores a entrevista (reclutamiento interno), publicar en la prensa anuncio (reclutamiento externo), ejecutar el proceso de selección hasta el ingreso del nuevo colaborador en el local.                                 |
| Auxiliar de Capacitación   | Es parte del análisis de temas para el plan de capacitación, ejecuta las capacitaciones y evalúa a los colaboradores nuevos.   |
| Jefe o Subjefe de local    | Publicar los memos en la cartelera, ingresar las solicitudes de cambio, comunicar la necesidad de personal en el local. Es el anfitrión del protocolo de bienvenida de colaboradores nuevos y responsable de evaluar a los colaboradores |
| Instructor                 | En el protocolo de bienvenida, encargado de guiar al personal nuevo en las actividades y funciones que encierra el cargo.  |
| Colaborador Nuevo          | Aprender todas las funciones y responsabilidades que encierra su cargo, rendir las pruebas de inducción y de entrenamiento   |

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>6 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**SIL:** Servicio de Integración Laboral para personas con discapacidad.

**MIES:** Ministerio de Inclusión Económica y Social.

**FENEDIF:** Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física.

**CONADIS:** Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades.

**SOT:** Según sus siglas Sistema de Oferta de Trabajo, es un sistema de Corporación Favorita creado con el fin de agilizar y hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y selección del personal.

**ASSIC:** Sistema interno de Corporación Favorita, para realizar el proceso de nómina

**BTA:** Batería de Tareas Administrativas, esta prueba toma en cuenta los rasgos aptitudinales y la capacidad para resolver los problemas prácticos que habitualmente se presentan en el trabajo de tipo administrativo.

**16PF:** Test de personalidad de 16 factores de Cattell

**CPF:** Pruebas para selección de personal

**NPF:** Pruebas para selección de personal


**IPV:** Pruebas para la selección de personal

**RESPONSABILIDAD:** Forma en que se asume y lleva a cabo las obligaciones, responsabilidades en las tareas que se le han asignado.

**CONFIABILIDAD:** Capacidad para mantener discreción y reserva en el manejo de información.

**APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN:** Capacidad e interés para aprender lo enseñado durante el periodo de entrenamiento, adaptación al cargo.

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>7 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

**COLABORACIÓN:** Disposición para el trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo, con que se labora, apertura y funcionalidad.

**RELACIONES HUMANAS:** Manera de llevarse con los demás, sociabilidad, grado de adaptación, y aceptación dentro del medio, respeto.

**COMPORTAMIENTO:** Acatamiento de las instrucciones, sugerencias, órdenes, normas y reglamentos de la compañía, comportamiento individual y colectivo, llamados de atención, hábitos, modales, grado de cultura.

**PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA:** Cumplimiento de los horarios establecidos, Tanto al inicio como al término de las labores, grado de ausentismo originado por permisos, faltas.

**ASPECTO PERSONAL:** Pulcritud en su arreglo personal, uso correcto del uniforme, tarjeta de identificación.


**CALIDAD EN EL SERVICIO:** Cortesía, amabilidad, respeto y buenos modales al ofrecer un servicio al público en general, sentido de excelencia, autocontrol.

**RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD:** Registro correctamente el código de barras de cada producto, verifica la pantalla mientras pasa los productos por el scanner, productividad/ tiempo de tecleo, ausencia de errores (reporte de caja, anulaciones) descuadres, extravío de documentos valorados.

**RENDIMIENTO:** Volumen de trabajo y cumplimiento oportuno, además de la calidad del mismo, presentación, nitidez, ausencia de errores.

**CLIENTE FANTASMA:** Programa para evaluar la atención de los colaboradores de la empresa a los clientes.

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>8 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 6. POLÍTICAS

### 6.1. RECLUTAMIENTO

#### 6.1.1. RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Todo aspirante debe ingresar su hoja de vida en la página web de Supermaxi: [www.supermaxi.com](http://www.supermaxi.com), la única excepción se dará con los aspirantes que tengan algún tipo de discapacidad quienes podrán dejar su hoja de vida física en las oficinas de la Gerencia Regional
- Para apertura de locales, se publicará un anuncio de reclutamiento en la prensa escrita de la ciudad donde se realice el mismo.
- Se debe procurar que el domicilio del personal contratado sea en la ciudad de donde se está realizando el reclutamiento.


#### 6.1.2. RECLUTAMIENTO INTERNO

- Se convocará a los colaboradores de los locales a nivel nacional de todos los formatos de la empresa.
- Para el cambio de local se tomará en cuenta entrevista, evaluaciones del desempeño, motivo de solicitud de cambio, tiempo en la empresa.

### 6.2. SELECCIÓN


- Se realizará la preselección de personal bajo los siguientes requerimientos:

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>9 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

- Bachilleres
- Hombres o Mujeres
- Edad: 18 – 25 años
- Previa a su contratación se exigirá pruebas de conocimiento, suficiencia, y capacidad a las personas que ofrezcan sus servicios a la empresa, en todos los casos que fuere necesario.
- Contratar personas discapacitadas según sus actitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa.
- Continuarán con el proceso aquellas pruebas en las que los resultados sean: OPTIMO: 80-100%, SOBRECALIFICADOS: más de 100% (dependiendo el cargo), DESARROLLABLE: 40-79% (aspirantes con discapacidad y dependiendo la ciudad aplicada).
- La decisión final de contratación de personal estará a cargo del Gerente Regional de acuerdo a los resultados de las evaluaciones y entrevista.
- El personal para ser contratado debe tener todos los documentos requeridos en su carpeta actualizados a la fecha.
- Todo el personal contratado se le entrega sus uniformes, tarjeta de identificación.
- Todo el personal contratado firma su contrato y aviso de entrada desde el día que ingresa a laborar.

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>10 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

### 6.3. BIENVENIDA

- El colaborador que se desempeñe como instructor será designado por el responsable del local (Jefe/Subjefe), de acuerdo a sus habilidades, actitudes y desempeño óptimo en las tareas a su cargo.
- El periodo de entrenamiento para el personal de planta y cajas será de 3 a 5 días. Para el caso del personal con discapacidad este tiempo podrá variar de acuerdo al aprendizaje y cargo del colaborador.


### 6.4. INDUCCIÓN

- Todo el personal debe presentarse puntual y correctamente uniformado, portando la identificación de la empresa.
- La evaluación correspondiente a la inducción será sobre los temas tratados en la misma.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se evaluará si los colaboradores nuevos necesitan fortalecer sus conocimientos respecto a la empresa.

### 6.5. CAPACITACIÓN

- Una vez al año el Subgerente de Capacitación se reunirá con los responsables de los locales de la zona para analizar los temas a ser tratados en las capacitaciones, se recibirán comentarios y sugerencias.

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>11 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

- Asistir a los programas de capacitación y entrenamiento dispuestos por la empresa, con el compromiso de compartir los conocimientos con el resto del personal.

## 6.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Realizar en conjunto todos los ejecutivos del local y jefe de sección
- Revisar las novedades registradas en el sistema
- Evaluación de manera objetiva
- En la retroalimentación recalcar primero las fortalezas, luego las debilidades
- No utilizar calificativos para el colaborador
- Existir compromiso del colaborador

### Período Anual

Evaluaciones realizadas por el responsable en conjunto con los otros ejecutivos

Realizar la retroalimentación al colaborador

Realizarla oportunamente en el tiempo establecido

Análisis de capacitación

## 7. ESTRATEGIAS

### 7.1. CAPACITACIÓN PERIÓDICA SOBRE DISCAPACIDADES

Objetivo: Establecer un plan periódico de capacitación con todos los ejecutivos de Corporación Favorita zona centro, a través de talleres prácticos.

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>12 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

Estrategia: Buscando el apoyo de las instituciones públicas y privadas que se encargan de promover y vincular a las personas con discapacidad en las empresas.

Meta: Esto con el fin de que los líderes de la empresa aprecien los beneficios de la diversidad en la nueva era de la globalización. Fomentando la inclusión de las personas con discapacidad en todas las áreas de interrelación laboral, sociales, deportivas y demás actividades.

Indicador: Número de quejas de las personas con discapacidad al Área de Talento Humano de la zona centro.

## 7.2. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO


Objetivo: Crear evaluaciones de desempeño más solidarias con el personal que tiene discapacidad, adicional que creen empatía en el resto del personal

Estrategia: Incluyendo en el sistema ASSIC en la evaluación en el factor correspondiente a las relaciones humanas un parámetro respecto a las relaciones con los compañeros que tengan algún tipo de discapacidad, evaluar: el trato, relación con ellos, apoyo. Adicional como en los parámetros de evaluación la puntuación máxima (óptimo) es 5 para los colaboradores con discapacidad sería 4, es decir que exista un margen de aceptación para errores.

Meta: Evaluar al personal con discapacidad considerando sus limitaciones

Indicador: Quejas del personal con discapacidad respecto al trato de sus compañeros.

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>13 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| Versión No. 01  |  |

## 8. ORIENTACIÓN PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD


| <b>FÍSICA</b>                     |   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|
| <b>TIPO DE DISCAPACIDAD</b>       | <b>CONVOCATORIA</b>                           | <b>ENTREVISTA</b>   | <b>EVALUACIONES, TÉCNICAS Y PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>   |
| Afectación de miembros superiores | Vía telefónica, notificación por correo o web | Acompañamiento de talento humano<br>Ayudas técnicas que la persona utilice cotidianamente | Acompañamiento de talento humano, ayudas técnicas específicas, accesibilidad al sitio de la evaluación. |

(Ministerio de Relaciones Laborales-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2013)

| <b>VISUAL</b>               |                     |                                  |   |
|-----------------------------|---------------------|----------------------------------|---|
| <b>TIPO DE DISCAPACIDAD</b> | <b>CONVOCATORIA</b> | <b>ENTREVISTA</b>                | <b>EVALUACIONES, TÉCNICAS Y PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b> |
| Parcial o moderada          | Vía telefónica      | Acompañamiento de talento humano | Grabación de preguntas y respuestas                   |

(Ministerio de Relaciones Laborales-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2013)

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>14 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

| <b>AUDITIVA</b>             |  |   |  |
|-----------------------------|--|---|--|
| <b>TIPO DE DISCAPACIDAD</b> | <b>CONVOCATORIA</b>  | <b>ENTREVISTA</b>   | <b>EVALUACIONES, TÉCNICAS Y PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>  |
| Leve                        | Vía telefónica, notificación por correo o web<br>Vía mensaje de texto<br>Apoyo llamada a un familiar de referencia | Ubíquese frente a la persona<br>Pronuncie claramente y despacio<br>Apóyese con escritura<br>Utilice lenguaje corporal y gesticulación<br>Repita las preguntas si es necesario<br>Confirme si el mensaje fue comprendido | Ubicación en las primeras filas del sitio de evaluación, pronunciación clara, hablar de frente<br>Uso de audífonos |
| Moderada                    |  |   |  |


(Ministerio de Relaciones Laborales-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2013)

| <b>PSICOLÓGICA</b>          |   |  |   |
|-----------------------------|---|--|---|
| <b>TIPO DE DISCAPACIDAD</b> | <b>CONVOCATORIA</b>                           | <b>ENTREVISTA</b>  | <b>EVALUACIONES, TÉCNICAS Y PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>                                   |
| En todos los porcentajes    | Vía telefónica, notificación por correo o web | Garantice que el ambiente sea agradable, ventilado y sin interferencias a fin de lograr toda su atención | Acompañamiento de talento humano<br>Adaptación y apoyos técnicos propios del postulante |

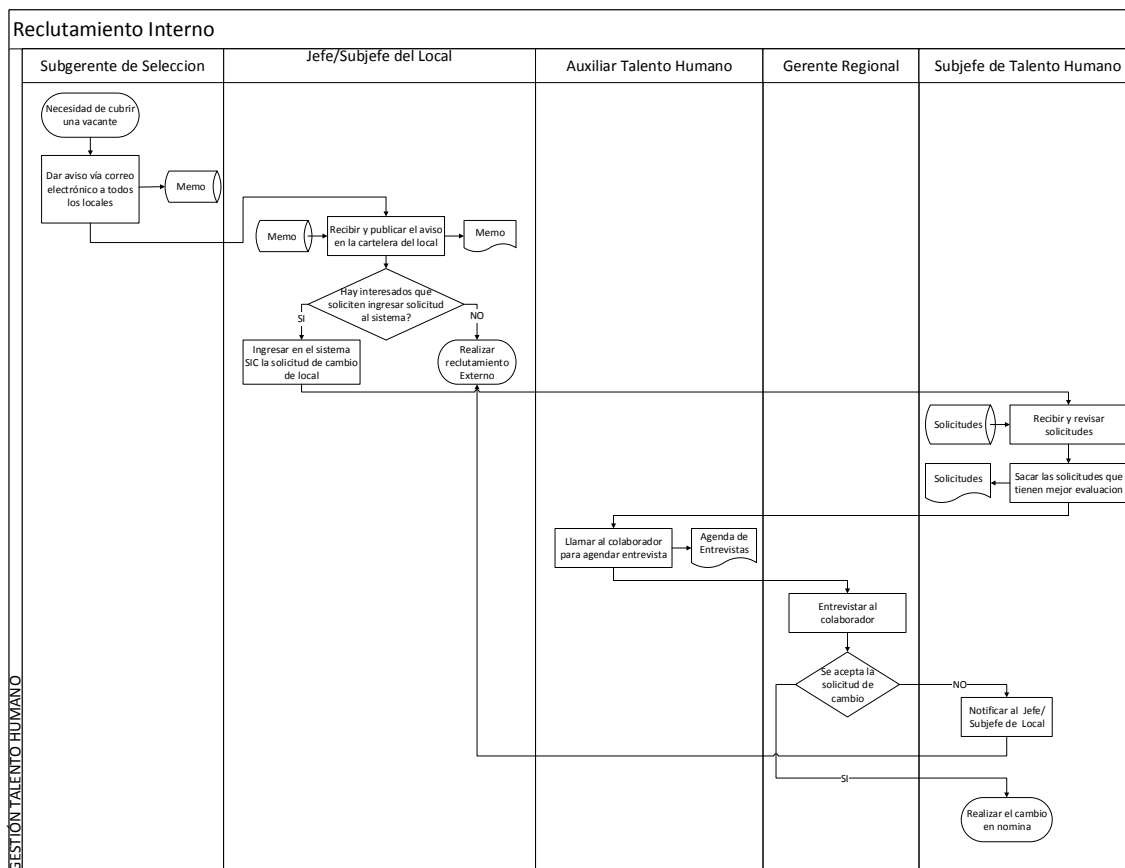
(Ministerio de Relaciones Laborales-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2013)

## 9. PROCEDIMIENTO (FLUJO)


|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>15 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

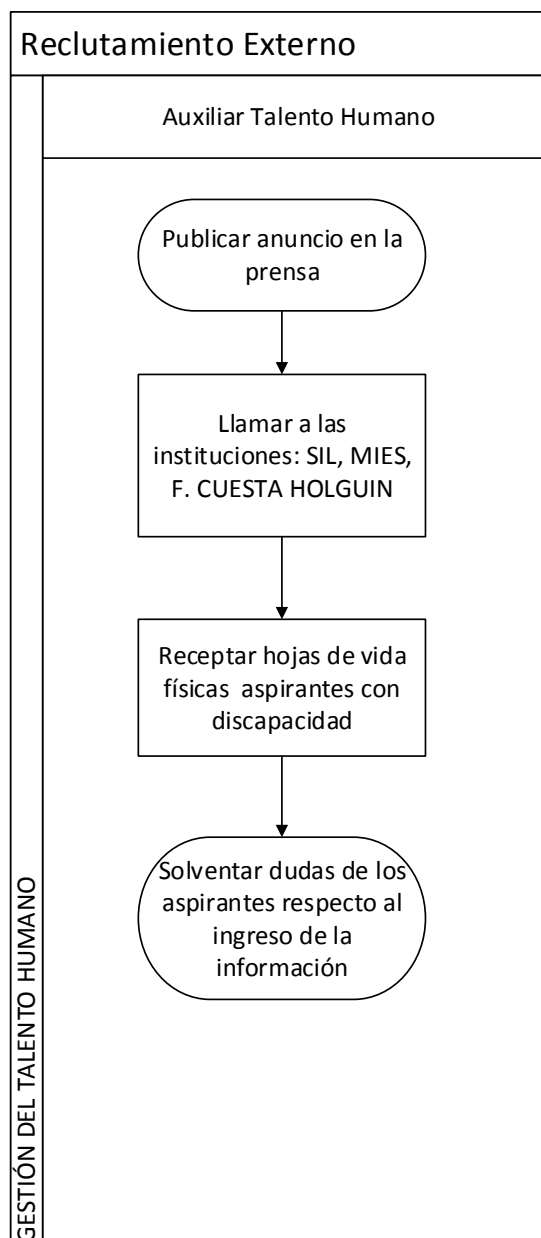
### 9.1. RECLUTAMIENTO INTERNO



|                           |                    |                          |
|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
| FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

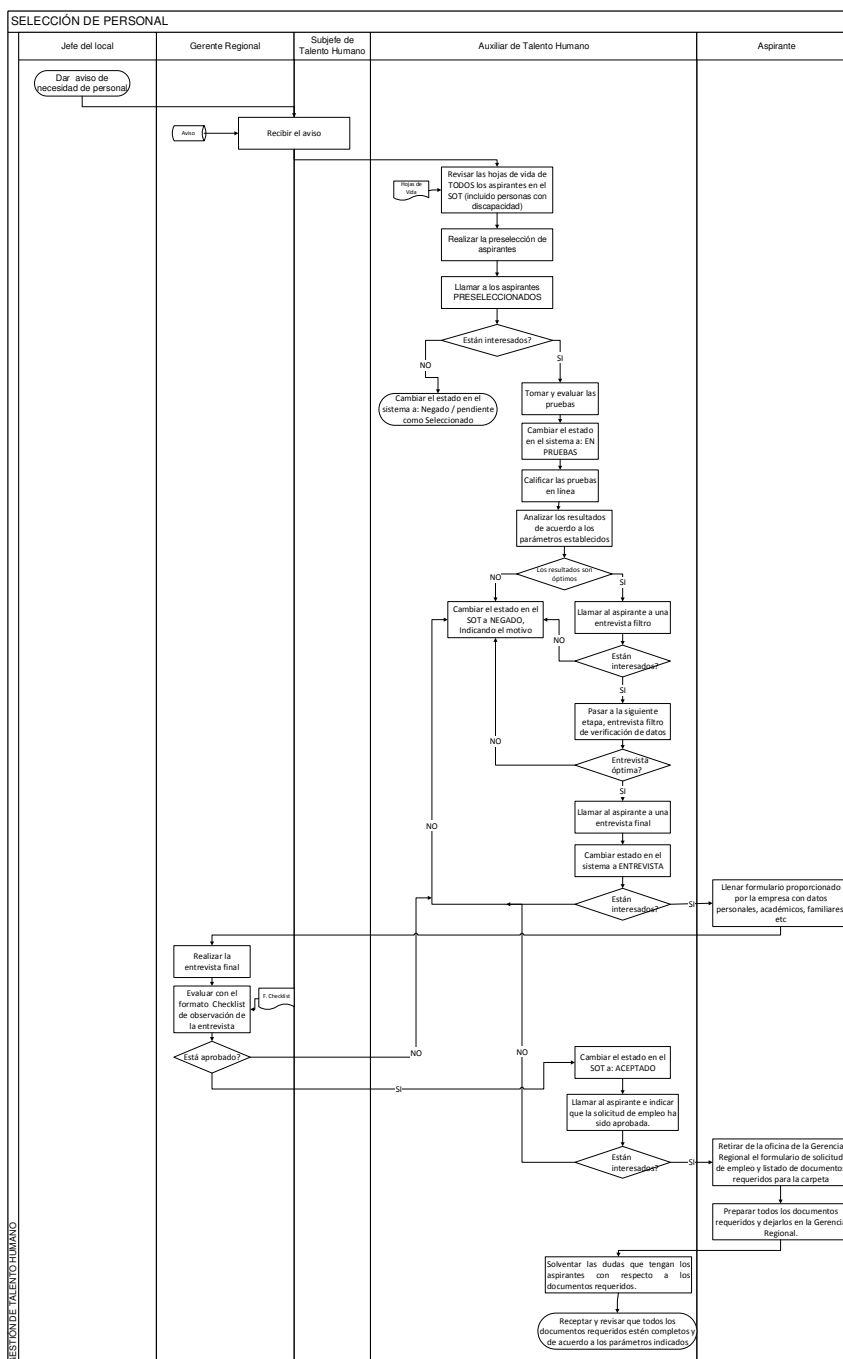
## 9.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO




|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>17 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>                  |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

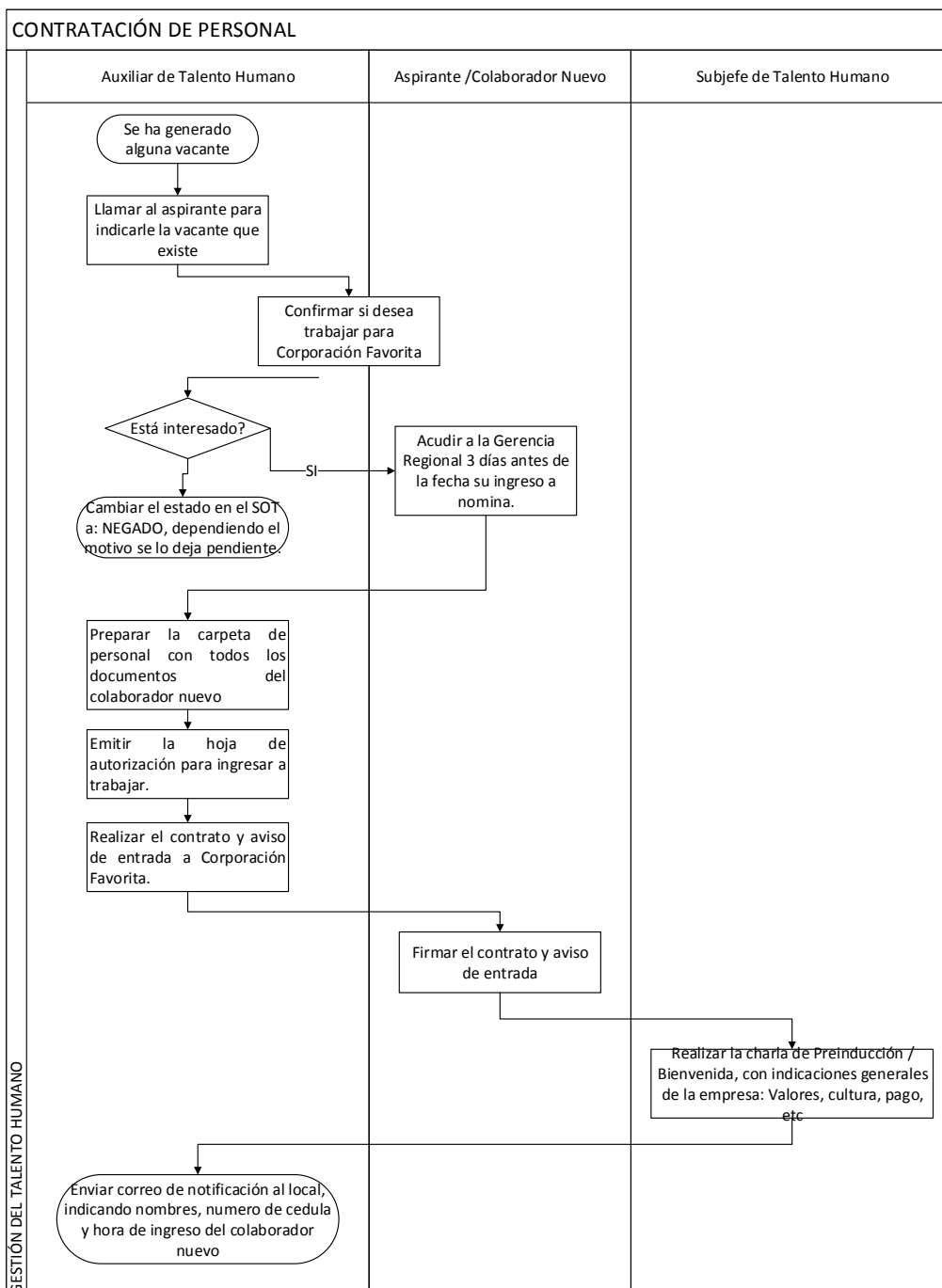
### 9.3. SELECCIÓN




|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>18 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

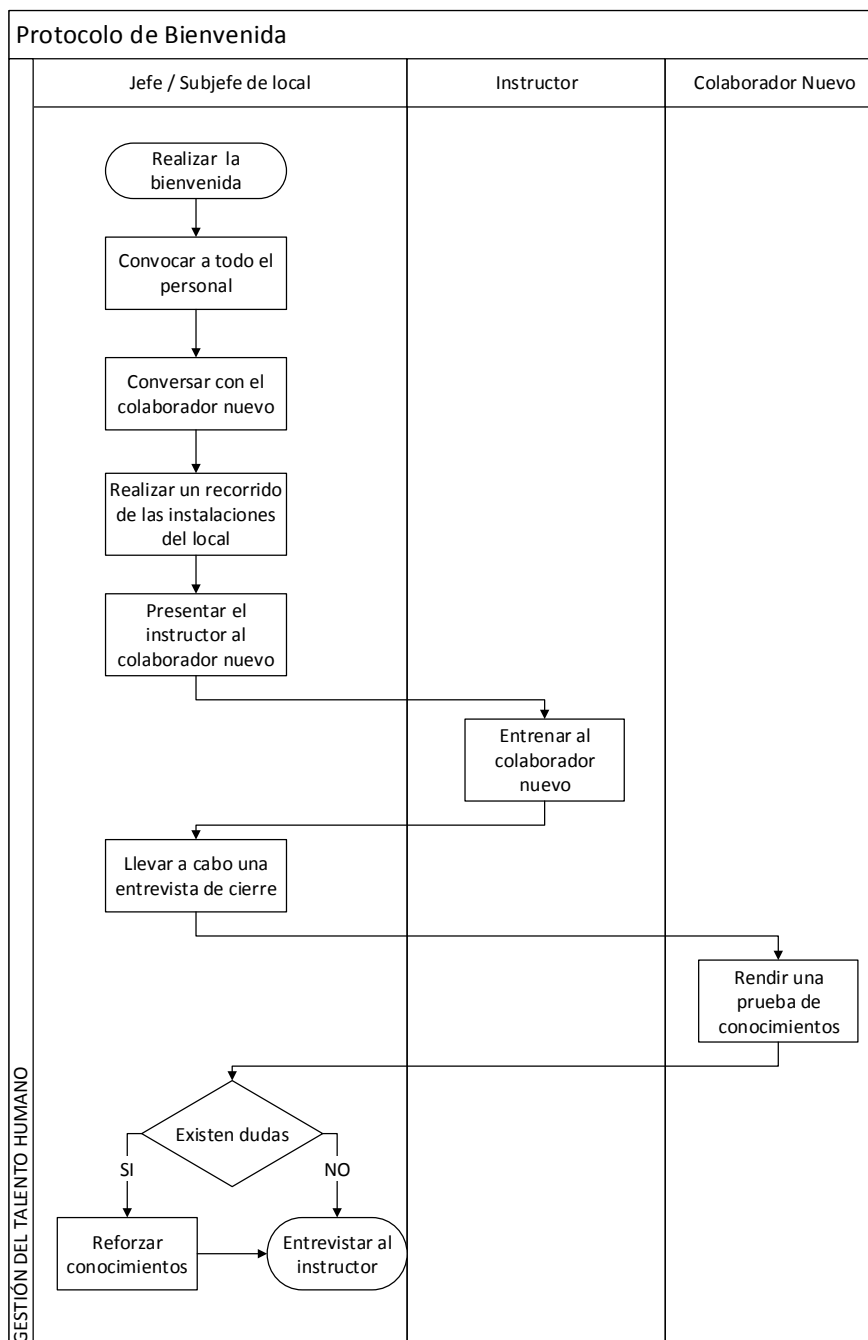
### 9.4. CONTRATACIÓN



|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>19 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |


|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

### 9.5. PROTOCOLO DE BIENVENIDA

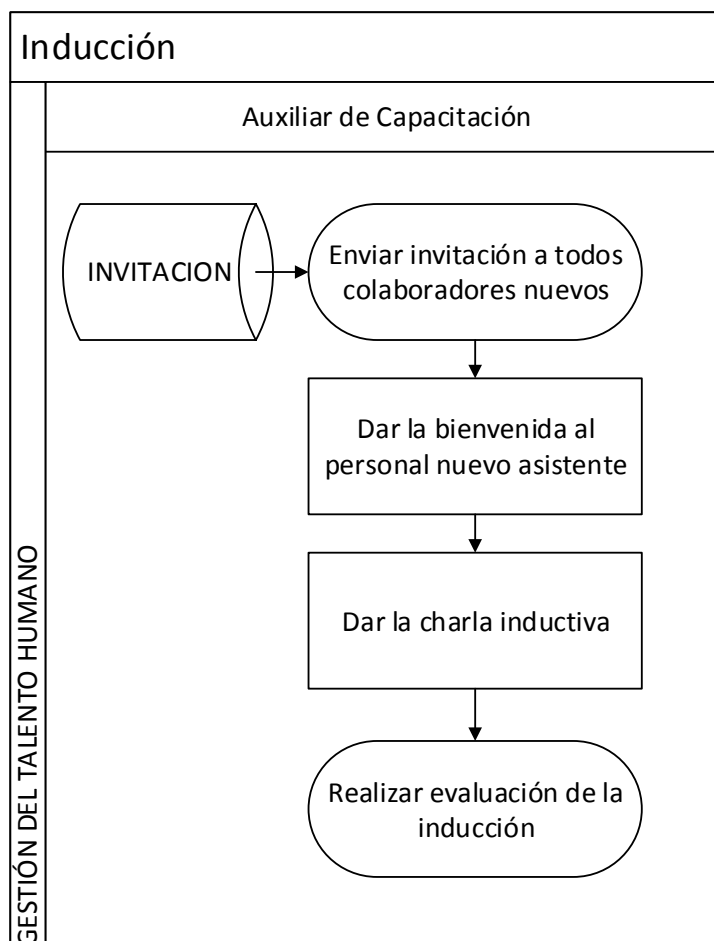


GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>20 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

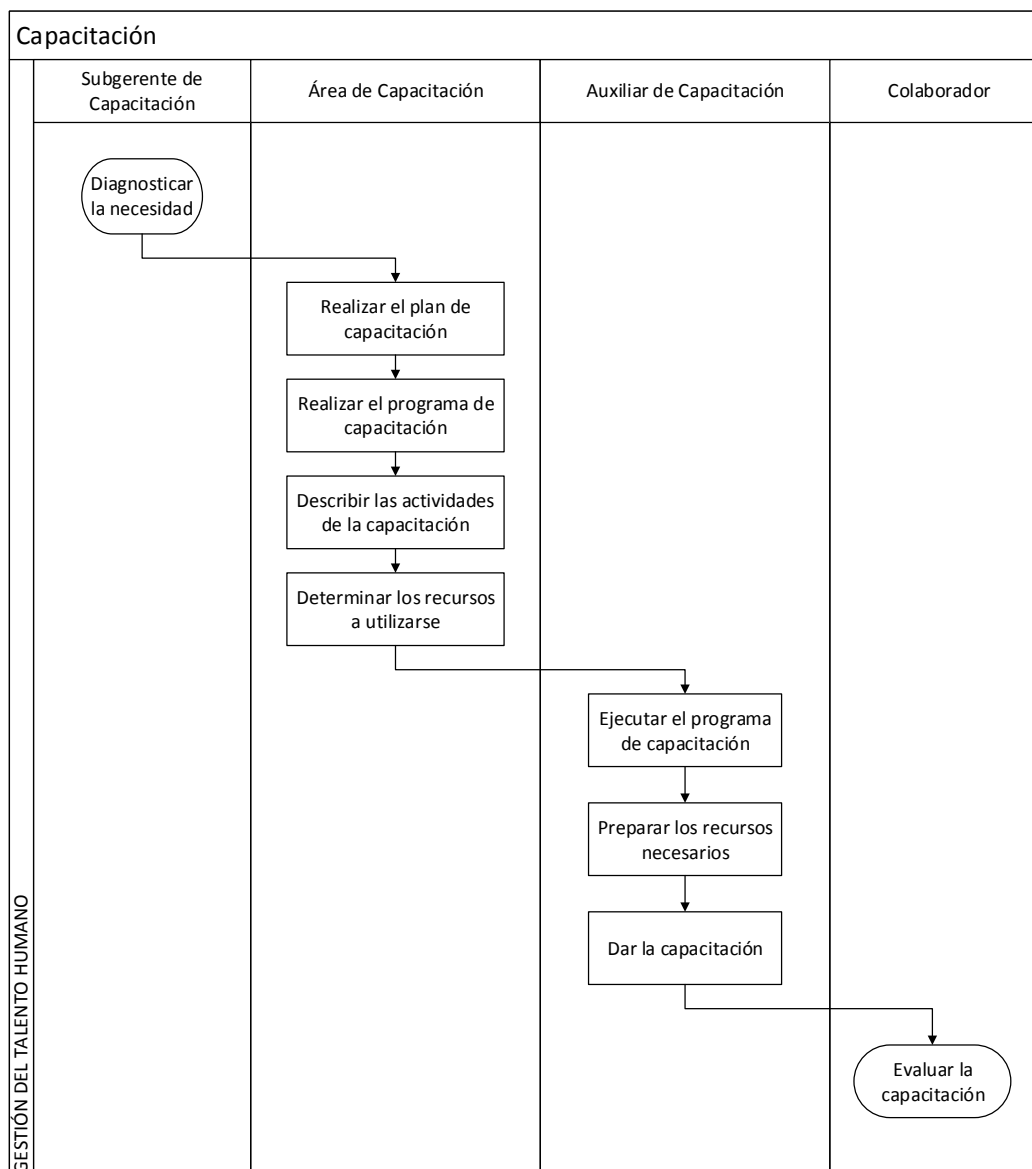
## 9.6. INDUCCIÓN



|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>21 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

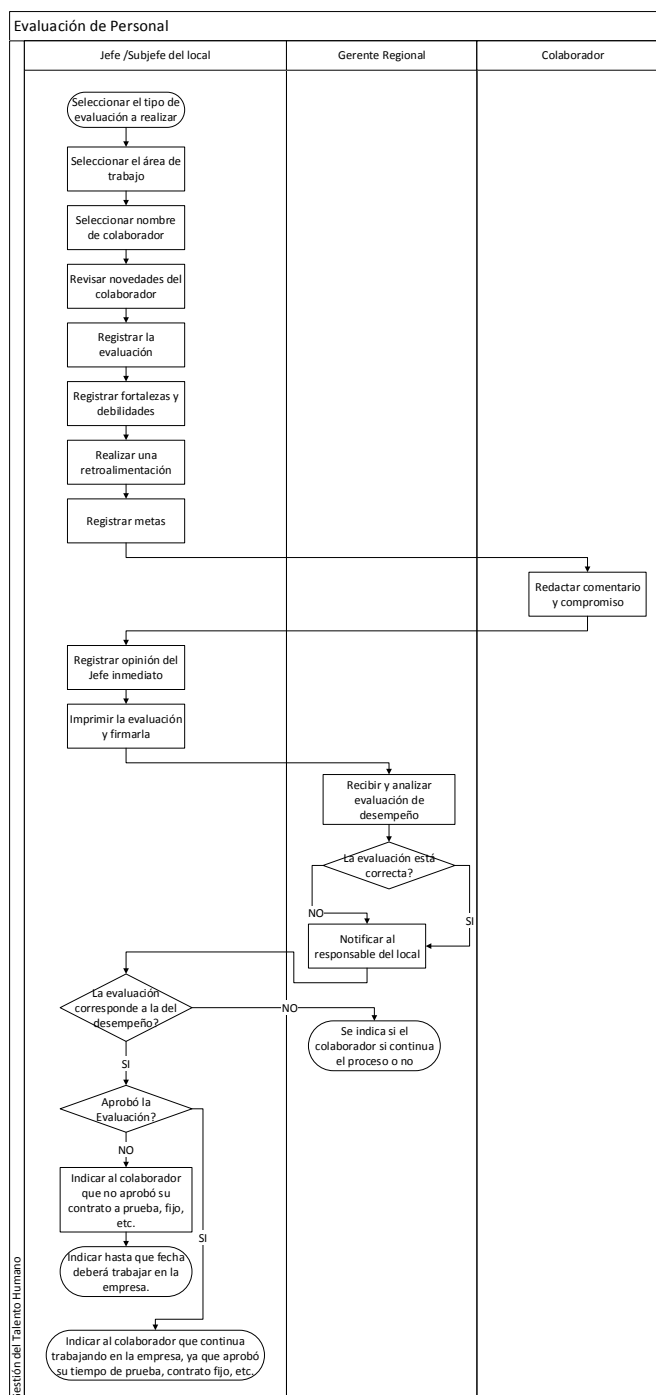
## 9.7. CAPACITACIÓN




|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>22 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 9.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>23 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 10. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO

### 10.1. RECLUTAMIENTO

#### 10.1.1. RECLUTAMIENTO INTERNO

| ACTIVIDAD                       | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE               |
|---------------------------------|---|---------------------------|
| Dar aviso a todos los locales   | Vía correo electrónico se envía la notificación                 | Subgerente de Selección   |
| Recibir el aviso                | Publicarlo en la cartelera del local                            | Jefe/Subjefe del local    |
| Ingresar la solicitud de cambio | En el sistema ASSIC   | Jefe/Subjefe del local    |
| Llamar al colaborador           | Se le indica que se acerque a una Entrevista                    | Auxiliar Talento Humano   |
| Entrevistar al colaborador      | Pregunta el interés del colaborador                             | Gerente Regional          |
| Analizar la solicitud de cambio | Se evalúan los motivos  | Gerente Regional          |
| Realizar el cambio en la nomina | Se realiza en el sistema ASSIC, en la quincena o en el mensual. | Subjefe de Talento Humano |
| Se niega la solicitud           | No se da el cambio  | Gerente Regional          |


|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>24 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

### 10.1.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

| ACTIVIDAD                         | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                |
|-----------------------------------|---|----------------------------|
| Publicar anuncio en la prensa     | Para la apertura de nuevos locales y dependiendo de la ciudad   | Auxiliar de Talento Humano |
| Llamar o ponerse en contacto      | Con las instituciones de la ciudad encargadas de vincular a las personas con discapacidad en las empresas: Fundación Cuesta Holguín, SIL, MIES. | Auxiliar de Talento Humano |
| Solventar dudas de los aspirantes | Con respecto al ingreso de la información en el sistema   | Auxiliar de Talento Humano |
| Receptar hojas de vida físicas    | Únicamente de aspirantes que tengan discapacidad  | Auxiliar de Talento Humano |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>25 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 10.2. SELECCIÓN


| ACTIVIDAD  | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                        |
|--|---|------------------------------------|
| Dar aviso de necesidad de personal   | Generada la vacante o revisando la productividad del local.   | Jefe del local                     |
| Recibir el aviso y analizar solicitud  | Después de analizar la solicitud del local se comienza con el proceso   | Gerente Regional y Subjefe de TTHH |
| Revisar las hojas de vida de los aspirantes en el SOT (incluido personas con discapacidad) | Solo en el caso de los aspirantes con discapacidad que no tienen ingresado su hoja de vida en la página web, se revisan las hojas de vida físicas enviadas por: Fundación Cuesta Holguín, SIL, FENEDIF.                                   | Auxiliar de Talento Humano         |
| Realizar la preselección de aspirantes   | De acuerdo a las políticas de la empresa y el perfil del cargo requerido.<br>Cambia estado en SOT: PRESELECCIONADO.   | Auxiliar de Talento Humano         |
| Llamar a los aspirantes PRESELECCIONADOS   | Con el fin de que rindan las pruebas psicológicas en línea.   | Auxiliar de Talento Humano         |
| Tomar las pruebas en línea   | Pruebas que permiten identificar los rasgos de la personalidad: 16PF, IPV, NPF, CPF. Numérico, ortografía, codificación: BTA<br>Personas con discapacidad: Se toma las pruebas con excepción de BTA.<br><br>Cambia estado en SOT: PRUEBAS | Auxiliar de Talento Humano         |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>26 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |


| ACTIVIDAD                                   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                |
|---|---|----------------------------|
| Evaluar parámetros importantes              | Puntualidad, presencia, comprensión de la prueba.   | Auxiliar de Talento Humano |
| Cambiar el estado en el sistema SOT: NEGADO | Dependiendo el motivo se lo deja pendiente, en el SOT: SELECCIONADO   | Auxiliar de Talento Humano |
| Analizar los resultados de las pruebas      | De acuerdo a los parámetros establecidos:<br>>100% SOBRECALIFICADOS<br><b>&gt; 80% OPTIMO</b><br>> 40% DESARROLLABLE<br>< 39% NO RECOMENDABLE<br>Personas con Discapacidad: Se acepta un rango de error por lo que las pruebas DESARROLLABLES sin importar el porcentaje siguen a la siguiente etapa del proceso. | Auxiliar de Talento Humano |
| Llamar al aspirante                         | Entrevista filtro   | Auxiliar de Talento Humano |
| Cambiar el estado en el SOT: NEGADO         | Indicando el motivo, ejm: Prueba No Recomendable  | Auxiliar de Talento Humano |
| Realizar entrevista                         | Con la hoja de vida: Verificación de datos personales, perfil para el cargo, disponibilidad de tiempo, interés del aspirante.<br>Personas con discapacidad bajo los mismos parámetros   | Subjefe de Talento Humano  |
| Cambiar el estado en el SOT: NEGADO         | Indicando el motivo   | Auxiliar de Talento Humano |
| Llamar al aspirante                         | Entrevista Final<br>Cambiar estado en el SOT: ENTREVISTA  | Auxiliar de Talento Humano |
| Cambiar el estado en el SOT: NEGADO         | Indicando el motivo   | Auxiliar de Talento Humano |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>27 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

| ACTIVIDAD                                      | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE      |
|--|--|------------------|
| Llenar formulario proporcionado por la empresa | Con datos personales, académicos, familiares, etc.   | Aspirante        |
| Realizar la entrevista final                   | <p>Entrevista determinante para la contratación del personal.</p> <p>Recomendaciones entrevista personas con discapacidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un diálogo natural y respetuoso</li> <li>• Evite situaciones que puedan generar conflictos</li> <li>• Realice una introducción, explicando a la persona que se van a realizar preguntas con mucho respeto, sobre su discapacidad para fines técnicos.</li> <li>• Se recomienda no victimizarlo ni demostrar pena o compasión.</li> <li>• Describa funciones y actividades del cargo.</li> <li>• Levante información, detalles sobre la discapacidad y los tratamientos médicos.</li> <li>• Centre su atención en sus habilidades y fortalezas, por sobre sus limitaciones debido a la discapacidad.</li> <li>• Pregúntele si en el caso de ser seleccionado, qué clase de adecuaciones razonables necesitaría para realizar el trabajo (sistemas lectores de pantalla, adecuaciones al medio físico, señalética, etc.) (Ministerio de Relaciones Laborales-Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades, 2013)</li> </ul> | Gerente Regional |
| Evaluar entrevista y aspirante                 | De acuerdo al formato checklist de observación de la entrevista.<br>Personas con Discapacidad: De acuerdo a su discapacidad, se evalúa su desenvolvimiento.  | Gerente Regional |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>28 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

| ACTIVIDAD                                     | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE                |
|---|--|----------------------------|
| Cambiar el estado en el SOT: ACEPTADO.        |  | Auxiliar de Talento Humano |
| Cambiar el estado en el SOT: NEGADO           | Indicando el motivo  | Auxiliar de Talento Humano |
| Llamar y comunicar al aspirante               | Estado de la solicitud de empleo: Aprobada.  | Auxiliar de Talento Humano |
| Retirar documentación                         | Formulario de solicitud de empleo y listado de documentos requeridos para la carpeta.<br>Personas con discapacidad: incluir copia a color de carnet de CONADIS | Aspirante                  |
| Preparar y dejar documentación                | TODOS los documentos requeridos y solicitud de empleo llena en el Dpto. Talento Humano   | Aspirante                  |
| Cambiar el estado en el SOT: NEGADO           | Indicando el motivo  | Auxiliar de Talento Humano |
| Solventar las dudas que tengan los aspirantes | Con respecto a los documentos requeridos, principalmente con las personas que tienen discapacidad.   | Auxiliar de Talento Humano |
| Receptar y revisar la documentación           | Los documentos requeridos deben estar completos y de acuerdo a los parámetros indicados  | Auxiliar de Talento Humano |


|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>29 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

### 10.3. CONTRATACIÓN

| ACTIVIDAD  | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                |
|--|---|----------------------------|
| Comunicar al aspirante la vacante existente              | Indicar información general sobre el cargo, horario, función y confirmar si desea trabajar. | Auxiliar de Talento Humano |
| Acudir a la Gerencia Regional                            | 3 días antes de la fecha su ingreso a nómina.   | Aspirante                  |
| Cambiar estado en el SOT: NEGADO                         | Dependiendo el motivo se lo deja pendiente.   | Auxiliar de Talento Humano |
| Preparar la carpeta de personal                          | Todos los documentos requeridos previamente   | Auxiliar de Talento Humano |
| Emitir la hoja de autorización para ingresar a trabajar. | Detallada con los nombres del colaborador nuevo, número de cédula, turno, horario.          | Auxiliar de Talento Humano |
| Entregar uniformes e identificación.                     |   | Auxiliar de Talento Humano |
| Realizar el contrato y aviso de entrada                  |   | Auxiliar de Talento Humano |
| Firmar el contrato y aviso de entrada.                   |   | Colaborador nuevo          |
| Realizar la charla de Pre-inducción                      | Indicaciones generales de la empresa: Valores, cultura, pago, etc.                          | Subjefe de Talento Humano  |
| Enviar correo de notificación al local                   | Indicando nombres, numero de cedula y hora de ingreso del colaborador nuevo.                | Auxiliar de Talento Humano |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>30 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

#### 10.4. PROTOCOLO DE BIENVENIDA

| ACTIVIDAD   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                     |
|---|---|---------------------------------|
| Realizar la bienvenida  | Se dará en un clima de cordialidad y que genere confianza.  | Jefe/Subjefe del local          |
| Convocar a todo el personal                                     | Del área en la que va a trabajar el nuevo colaborador para presentarlo con sus compañeros   | Jefe/Subjefe del local          |
| Conversar con el nuevo colaborador                              | Tomando en consideración aspectos importantes de la cultura organizacional de la empresa  | Jefe/Subjefe del local          |
| Realizar un recorrido   | De las instalaciones con el nuevo colaborador   | Jefe/Subjefe del local          |
| Una vez terminado el recorrido, presentará al nuevo colaborador | El instructor que le servirá de guía en su entrenamiento<br><br>Los instructores serán capacitados previamente para esta función, en especial sobre el tema de discapacidades | Jefe/Subjefe del local          |
| Entrenar al nuevo colaborador                                   | Solventar todas las inquietudes, enseñar las funciones y responsabilidades de su cargo. aplicación de los procedimientos operativos   | Instructor                      |
| Llevar a cabo una entrevista de cierre                          | La misma que reforzará los conocimientos obtenidos en su entrenamiento  | Ejecutivo responsable del local |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>31 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

| ACTIVIDAD                                       | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE           |
|---|--|-----------------------|
| Rendir una prueba de conocimientos              | Se le tomará una prueba de los conocimientos recibidos respecto a la operativa de las funciones que encierran su cargo, se concluirá con un compromiso y comentarios de su entrenamiento por parte del colaborador nuevo | Colaborador nuevo     |
| Reforzar conocimientos                          |  | Jefe/Subjefe de local |
| Entrevistar al instructor del colaborador nuevo | Para conocer el aprendizaje del nuevo colaborador, comentarios vertidos, inquietudes y sugerencias.  | Jefe/Subjefe de local |

## 10.5. INDUCCIÓN


| ACTIVIDAD   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE              |
|---|---|--------------------------|
| Enviar invitación para la inducción                   | Se lo hace vía correo electrónico direccionado a los locales de la zona centro a todo el personal nuevo en Corporación Favorita | Auxiliar de Capacitación |
| Dar la bienvenida a todo el personal nuevo asistente. |   | Auxiliar de Capacitación |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>32 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

| ACTIVIDAD  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE              |
|--|--|--------------------------|
| Dar la charla inductiva                                    | <p>Temas a tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación general de la empresa: su estado actual, historia, misión visión y valores corporativos, metas de la empresa, filiales, formatos de locales que forman parte de Corporación Favorita.</li> <li>- Presentación del video de inducción institucional, análisis del mismo y charla motivacional</li> <li>- Políticas generales de la empresa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Horarios</li> <li>Forma de pago</li> <li>Normas de seguridad</li> <li>Breve resumen del reglamento interno de trabajo</li> <li>Breve resumen del reglamento de seguridad y salud ocupacional</li> <li>Beneficios laborales</li> <li>Seguro de vida y accidentes</li> <li>Responsabilidad Social</li> <li>Capacitación y Desarrollo</li> <li>Reconocimiento</li> <li><b>Inclusión efectiva del personal con discapacidad</b></li> <li>Requerimientos Básicos</li> <li>Proyectos: Canción Favorita, Cliente Fantasma, Escuela de Formación de Ejecutivos, Favorita Innova.</li> </ul> </li> </ul> | Auxiliar de Capacitación |
| Para finalizar, realizar una evaluación sobre la inducción | <p>Con el objeto de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, para reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).</p> <p>Los resultados son determinantes para definir el interés del nuevo colaborador en todos los conocimientos impartidos.</p>  | Auxiliar de Capacitación |


|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>33 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 10.6. CAPACITACIÓN

| ACTIVIDAD                                    | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                |
|--|---|----------------------------|
| Diagnosticar las necesidades de capacitación | A través de:<br>- Evaluaciones del desempeño realizadas al personal: (Evaluaciones bajas)<br>- Entrevista con los responsables del local: Problemas de personal, servicio, etc.   | Subgerente de Capacitación |
| Realizar el plan de capacitación             | Obtenemos una visión general acerca de lo que queremos realizar, se considera:<br>- Puestos de trabajo que involucra<br>- Número de colaboradores a capacitarse<br>- Tiempo que durará la capacitación<br>- Temas prioritarios a tratar   | Área de Capacitación       |
| Realizar el programa de capacitación         | Descripción detallada de las actividades que se llevarán a cabo en la capacitación. Los elementos que contenga son:<br>- Objetivo de la capacitación<br>- Contenido temático<br>- Dinámicas que faciliten el aprendizaje<br>- Recursos financieros y materiales a utilizar<br>- Tiempo de duración<br>- Instructor o capacitador responsable. | Área de Capacitación       |
| Ejecutar el programa                         | Esto implica:<br>- Preparar el material necesario<br>- Disponer del equipo necesario, in focus.<br>- Coordinar con los jefes de los colaboradores para que sean informados<br>- Iniciar con la capacitación<br>- Supervisar la evolución de la capacitación<br>- Cerrar el evento   | Auxiliar de Capacitación   |
| Evaluar la capacitación                      | Es necesario verificar la eficacia de la capacitación, y si cumplió con las expectativas de los asistentes.   | Colaborador                |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>34 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 10.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


| ACTIVIDAD                                    | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE            |
|--|--|------------------------|
| Seleccionar el tipo de evaluación a realizar | A prueba, contrato fijo, eventual, desempeño, salida<br>En el sistema ASSIC  | Jefe/Subjefe del local |
| Seleccionar el área de trabajo               | Al que corresponda:<br>Cajas-Depósitos<br>Planta<br>Cajeros percheros<br>Ventas, etc.  | Jefe/Subjefe del local |
| Seleccionar nombre de colaborador            | Se asigna evaluadores, mínimo 2 evaluadores y se debe incluir al jefe inmediato.   | Jefe/Subjefe del local |
| Revisar novedades del colaborador            | Felicitaciones, 100% Cliente Fantasma, Sanciones, Llamados de atención, etc.   | Jefe/Subjefe del local |
| Registrar la evaluación                      | De acuerdo a los factores establecidos, según el cargo que desempeña:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Aprendizaje y Adaptación</li> <li>- Colaboración</li> <li>- Relaciones Humanas</li> <li>- Comportamiento</li> <li>- Puntualidad y Asistencia</li> <li>- Aspecto Personal</li> <li>- Calidad en el Servicio</li> <li>- Rendimiento y Productividad</li> </ul> Cada factor contiene 5 puntos a ser evaluados, cada uno tiene una equivalencia de <b>0.80</b> , siendo la óptima puntuación: <b>4</b> | Jefe/Subjefe del local |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>35 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

| ACTIVIDAD                            | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE            |
|--------------------------------------|---|------------------------|
| Registrar fortalezas y debilidades   | Analizando previamente los factores positivos y negativos del colaborador evaluado  | Jefe/Subjefe del local |
| Realizar una retroalimentación       | Una vez terminada la evaluación se le llama al colaborador y se le indica su calificación analizando cada uno de los factores evaluados, escuchando los comentarios por parte de él.  | Jefe/Subjefe del local |
| Registrar metas                      | Culminada la retroalimentación, se registran las metas que se plantea el colaborador a ser cumplidas en 6 meses (nueva evaluación)  | Jefe/Subjefe del local |
| Redactar comentario y compromiso     | De acuerdo a la evaluación realizada se registrará el compromiso del colaborador con el fin de mejorar o a su vez mantener su evaluación  | Colaborador            |
| Registrar opinión del Jefe inmediato | Con la información obtenida, se registra en el sistema la decisión sobre la permanencia del colaborador en la empresa.<br>Continúa el proceso o lo suspende   | Jefe/Subjefe del local |
| Imprimir la evaluación y firmarla    | Este registro se envía al Gerente Regional  | Jefe/Subjefe del local |
| Recibir y analizar evaluación        | Análisis de resultados correspondiente a:<br>- Evaluación del desempeño<br>- Evaluación de la inducción   | Gerente Regional       |
| Notificar al responsable del local   | Se indica si el colaborador continúa el proceso o no  | Gerente Regional       |
| Notificar al colaborador             | Mala evaluación: Se indica al colaborador que no aprobó su contrato a prueba, fijo, etc.<br>Se le indica hasta que fecha deberá trabajar en la empresa.<br>Buena evaluación: Se indica al colaborador que continúa trabajando en la empresa, ya que aprobó su tiempo de prueba, contrato fijo, etc. | Jefe/Subjefe del local |

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>36 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## 11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA


Reglamento Interno

Sistema ASSIC

## 12. LISTA DE REGISTROS

- Memo Reclutamiento Interno
- Hoja de vida SOT
- Hoja de vida persona con discapacidad
- Formulario de aspirantes previo a la entrevista
- Checklist y observaciones de una entrevista
- Solicitud de Empleo
- Listado de documentos requeridos
- Autorización para ingresar a trabajar

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>37 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

### 13. ANEXOS

#### ANEXO 1: MEMO RECLUTAMIENTO INTERNO

##### Memo Especial Talento Humano ETH #...

#### Estimados Gerentes, Administradores y Jefes de Almacén

Por medio del presente solicitamos a ustedes informar, mediante la publicación de este documento en cartelera, a los colaboradores interesados en cubrir las siguientes vacantes:

#### CAJERO / JUGUETÓN RIOBAMBA

- **Sistema solicitud:**

**Zona:** Ambato

**Local:** 258 Juguetón Riobamba


En caso de tener interesados en su local, deberán ingresarlos máximo hasta el lunes 09 de marzo del 2015 a las 9:00 AM a través del menú de **“Solicitud de cambios” de tal forma que se pueda analizar la factibilidad del mismo.**

Agradeciendo a todos por la gestión realizada,

**Subgerente de Selección**

**Dpto. Talento Humano**

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>38 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## ANEXO 2: HOJA DE VIDA SOT

### Hoja de vida

DOMINGO 14 DE SEPTIEMBRE DE 2014

#### Datos Personales



**Nombre:** POZO OJEDA JHONATAN DAVID  
**Cédula:** 1804845137  
**Género:** MASCULINO **Edad:** 18 años  
**Cargas Familiares:** 0  
**Estado Civil:** SOLTERO(A)  
**Fecha de Nacimiento:** 1995-05-25  
**País Nacimiento:** ECUADOR  
**Provincia Nacimiento:** TUNGURAHUA  
**Cantón Nacimiento:** AMBATO

**Provincia:** TUNGURAHUA **Cantón:** AMBATO  
**Parroquia:** ATOCHA-FICOA  
**Dirección:** EL SUEÑO SN PASIONARIAS  
**E-mail:** vichosp@hotmail.com  
**Teléfono Domicilio:** 032461633  
**Teléfono Celular:** 0995250429 **Operadora:** MOVISTAR  
**Otro Teléfono:** 0998531048 **Operadora:** MOVISTAR

#### Disponibilidad

**Disponibilidad para viajar:** SI **Transporte Propio:** NO  
**Disponibilidad para el cargo:** INMEDIATA **Forma de contacto:** CELULAR

#### Formación Académica

**Nivel Educación:** SECUNDARIA COMPLETA  
**Área Conocimiento:** BACHILLER  
**Título:** BACHILLER TECNICO POLIVALENTES INFORMATICA  
**Modalidad de estudio:** PRESENCIAL  
**País:** ECUADOR  
**Estado/Provincia:** TUNGURAHUA  
**Lugar o Ciudad:** AMBATO  
**Institución:** BOLIVAR  
**Año de Inicio:** 2008 **Año de Finalización:** 2014

#### Idiomas


**Idioma:** ESPAÑOL **Nivel:** NATIVO

#### Experiencia Laboral

<https://www.sif.com.ec/ofertalaboral/pages/aspirante/resumen.sif>

1/3

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>39 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

Años de experiencia : NINGUNA

### Referencias Personales

-----  
**Empresa:** SEGUROS EQUINOCCIAL  
**Primer Nombre:** CARLOS  
**Segundo Nombre:** XAVIER  
**Primer Apellido:** OJEDA  
**Segundo Apellido:** MERA  
**Cargo:** INDEMNIZACIONES  
**Teléfono:** 0994682900  
**E-mail:** cojeda@segurosequinoccial.com  
**Tipo Referencia:** FAMILIAR

-----  
**Empresa:** AUTOMOTORES Y ANEXOS  
**Primer Nombre:** KARINA  
**Primer Apellido:** MANTILLA  
**Cargo:** JEFE DE LOGISTICA  
**Teléfono:** 032521886  
**Tipo Referencia:** AMIGO PADRES

-----  
**Empresa:** AUTOMOTORES Y ANEXOS  
**Primer Nombre:** EDUARDO  
**Primer Apellido:** JARRIN  
**Cargo:** GERENTE DE REPUESTOS  
**Teléfono:** 032521886  
**Tipo Referencia:** AMIGO PADRES

### Relación con Funcionarios

### Información Adicional

**Aspiración Salarial:** DE \$500 a \$600  
**Tiene alguna Discapacidad ?:** NO  
**No. Carnet (CONADIS):** NO DEFINIDO

### Conocimientos y Aptitudes

-----  
**Tipo Conocimiento:** MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES  
**Nivel Conocimiento:** INTERMEDIO


### Datos Médicos

-----  
**Tiene experiencia en trabajos anteriores ?:** NO  
**Ha tenido algún accidente de trabajo o accidente en general ?:** NO  
**Toma usted algún tipo de medicamento ?:** NO  
**Le afecta trabajar en áreas de alta temperatura ?:** NO  
**Le afecta trabajar en áreas donde exista manipulación de químicos o detergentes ?:** NO  
**Padece alguna enfermedad o dolencia que crea importante o relevante para algún tipo de trabajo ?:** NO

<http://www.sjf.com.ec/oferta/abrcat/pagos/aspirante/resumen.jsf>

2/3

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>40 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

Puede realizar un trabajo que requiera realizar esfuerzo físico repetitivo ? SI

Especifique: LEVANTAR PESO

Tiene usted alguna restricción o limitación física o mental para realizar algún tipo de trabajo ? NO

### Condiciones

Yo, POZO OJEDA JHONATAN DAVID con C.C. 1804845137

- 1.- **ASEGURO** la veracidad de la Información registrada,
- 2.- **ACEPTO** que cualquier falsedad en esta información será razón justificada para rechazar la solicitud y
- 3.- **AUTORIZO** cualquier investigación que sea necesaria para determinar si soy elegible para el empleo.



**POZO OJEDA JHONATAN DAVID**

**1804845137**

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>41 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

### ANEXO 3: HOJA DE VIDA PERSONA CON DISCAPACIDAD



#### HOJA DE VIDA



#### 1. DATOS PERSONALES:

**NOMBRES:** Rodriguez Yela Orlando Patricio  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 10 de Agosto de 1990  
**EDAD:** 23 Años  
**C.I.:** 175101693-0  
**TIPOS DE DISCAPACIDAD:** Física  
**PORCENTAJE DE DISCAPACIDAD:** 35%  
**CARNET CONADIS:** 18.6311  
**DIRECCIÓN:** 13 de Abril y Cacha 1-19  
**TELÉFONO:** 088701250 - 0980951617

#### 2. ESTUDIOS REALIZADOS:

**PRIMARIA:** Escuela "Palma Roja" Putumayo

#### 3. EXPERIENCIA LABORAL:


- Agricultor y Jardínero – en Palma Roja Putumayo
- Comerciante – Ambulante en Ambato
- Discapacitado – Limpieza y Mensajería – 1 año y 7 meses

#### 4. REFERENCIAS PERSONALES:

- Lda. María Chimborazo 081310049
- Sra. María Carmen Oto 13 de abril y Cacha 1-19
- Sr. Guillermo Tello 13 de abril y Cacha 1-19

Av. Emilio Pachano 15-28 y Manabito - Centro Comercial Coracol Local 43  
 Teléfono: (099-3) 3625116 - 3025125 - 3024007 - correo: fon\_asesoradgria@andinaent.com  
 Ambato - Ecuador

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>42 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

#### ANEXO 4: FORMULARIO DE ASPIRANTES PREVIO A LA ENTREVISTA

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 LUGAR: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

1. Comente sobre su familia, con quien vive, a que se dedican?

2. Qué hace Ud. en su tiempo libre?

3. Cuáles son sus objetivos a mediano plazo?

4. Cuáles son sus objetivos a largo plazo?

5. Qué conoce de nuestra empresa?

6. Mencione valores que se han practicado en su hogar?

7. Mencione una situación en la que haya demostrado ser honesto ante una situación poco fácil?

8. Cuénteme alguna situación en la que Ud. Haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?

9. La organización donde Ud. Trabaja/estudia actualmente (o trabajaba en el pasado) tiene ciertos objetivos. ¿Se identifica con ellos?

10. Descríbame una situación en la que se haya presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral/estudiantil. ¿Cómo resolvió esa situación?

11. Qué es para Ud. Un cliente? ¿Cómo solucionaría un problema con un cliente?

12. Nombre una ocasión en la que haya brindado un excelente servicio a un cliente /familiar/amigo

13. Mencione alguna situación en su trabajo/estudios en la cual su desempeño haya sido más alto que la del promedio

14. Alguna vez sintió que no estuvo satisfecho con su desempeño en una tarea. ¿Qué hizo para corregirlo?

15. En relación a su trabajo/estudios le gusta realizarlo de manera individual?

16. Qué es para usted el trabajo en equipo?

17. Describa una situación en la que haya tenido que integrarse a un grupo

18. Cuénteme sobre una situación en la que se ha sentido agredido o inseguro por alguna razón. ¿Cuál es su comportamiento?

19. Bríndeme un ejemplo cuando se sintió agredido


#### INFORMACIÓN ADICIONAL

Ha sufrido alguna cirugía importante

Sufre de migrañas/stress

Padece alergias, sinusitis o problemas pulmonares (frío)

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>43 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |


Ha tenido alguna enfermedad de la que no se repuso completamente

Padece de alguna dolencia o enfermedad de músculos, articulaciones o huesos?

FIRMA

ENTREVISTADO \_\_\_\_\_


|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>44 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## ANEXO 5: CHECKLIST Y OBSERVACIONES DE UNA ENTREVISTA

| CHECKLIST Y OBSERVACIONES DE UNA ENTREVISTA |               |      |               |           |           |
|---|---------------|------|---------------|-----------|-----------|
| <b>NOMBRE DEL ASPIRANTE:</b>                |               |      |               |           |           |
| CHECKLIST                                   | OBSERVACIONES |      |               |           |           |
| Formación Académica                         |               |      |               |           |           |
| Información Médica                          |               |      |               |           |           |
| Historia Laboral                            |               |      |               |           |           |
| Por qué motivo quiere trabajar              |               |      |               |           |           |
| Edad  |               |      |               |           |           |
| Viaje organizado en menos de un año         |               |      |               |           |           |
| Grafología                                  |               |      |               |           |           |
| Funciones del Cargo                         |               |      |               |           |           |
| Horarios de trabajo del Cargo               |               |      |               |           |           |
| Uniformes y presencia del cargo             |               |      |               |           |           |
| Salario del Cargo                           |               |      |               |           |           |
| Horario y proceso del Contrato              |               |      |               |           |           |
| Recomendado por                             |               |      |               |           |           |
| VALORES Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES          | SI            | NO   | OBSERVACIONES |           |           |
| ÉTICA Y HONESTIDAD                          |               |      |               |           |           |
| COMPROMISO Y LEALTAD                        |               |      |               |           |           |
| RESPONSABILIDAD                             |               |      |               |           |           |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE                      |               |      |               |           |           |
| EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD                  |               |      |               |           |           |
| TRABAJO EN EQUIPO                           |               |      |               |           |           |
| RESPECTO                                    |               |      |               |           |           |
| ASPECTO FÍSICO Y PRESENTACIÓN               | 1             | 2    | 3             | 4         | 5         |
|   | Negado        | Malo | Bueno         | Muy bueno | Excelente |
| 1. Aspecto Físico                           |               |      |               |           |           |
| 2. Presentación Personal                    |               |      |               |           |           |
| 3. Corte o tinte de cabello /Barba          |               |      |               |           |           |
| 4. Maquillaje /bisutería /piercing          |               |      |               |           |           |
| OBSERVACIONES GENERALES:                    |               |      |               |           |           |
|   |               |      |               |           |           |
| OBSERVACIONES ENTREVISTA                    | 1             | 2    | 3             | 4         | 5         |
|   | Negado        | Malo | Bueno         | Muy bueno | Excelente |
| 1. Cooperación con el Entrevistador         |               |      |               |           |           |
| 2. Madurez                                  |               |      |               |           |           |
| 3. Puntualidad                              |               |      |               |           |           |
| 4. Interés                                  |               |      |               |           |           |

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>45 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |


|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

| LO RECOMIENDA     | SI     | NO                  |        |           |           |
|-------------------|--------|---------------------|--------|-----------|-----------|
| CARGO RECOMENDADO | CAJERO | CAJERO-<br>PERCHERO | VENTAS | SEGURIDAD | EMPACADOR |
|                   |        |                     |        |           |           |
|                   |        |                     | PLANTA |           |           |
|                   |        |                     |        |           |           |

FIRMA RESPONSABLE ENTREVISTA

---

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>46 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## ANEXO 6: SOLICITUD DE EMPLEO



### DEPARTAMENTO DE RR HH

### SOLICITUD DE EMPLEO

(Favor escribir a mano en letra de Imprenta)



|                        |                  |                   |
|------------------------|------------------|-------------------|
| APELLIDO PATERNO       | APELLIDO MATERNO | NOMBRES COMPLETOS |
| (LUGAR Y FECHA ACTUAL) |                  |                   |

PARA USO INTERNO:

Fecha en que ingresa a trabajar: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

Sueldo: \_\_\_\_\_ # CTA. \_\_\_\_\_


Cumplió Proceso Selección    Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Tipo de Contrato: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Vio. Bno.

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>47 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |


| DATOS PERSONALES  |  |   |   |  |               |                                     |  |                                    |  |
|---|--|---|---|--|---------------|-------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| CEDULA DE IDENTIDAD                                     |  |   | APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRES |  |               |                                     |  |                                    |  |
| FECHA DE NACIMIENTO                                     |  | EDAD                                    | LUGAR DE NACIMIENTO                       |  | PROVINCIA     | CANTON                              |  | NACIONALIDAD                       |  |
| DOMICILIO CIUDAD  |  | CALLE                                   | Nº.                                       | SECTOR                                   |               | CORREO ELECTRONICO                  |  |                                    |  |
| TELÉFONO:   |  | ESTADO CIVIL                            |   | SOLTERO (A) <input type="checkbox"/>     |               | CASADO (A) <input type="checkbox"/> |  | VIUDO (A) <input type="checkbox"/> |  |
| CELULAR:  |  | DIVORCIADO (A) <input type="checkbox"/> |   | UNION LIBRE (A) <input type="checkbox"/> |               | OTROS <input type="checkbox"/>      |  |                                    |  |
| ESTATURA:   |  | PESO:                                   | USA ANTEOJOS                              |  | USA AUDIFONOS |                                     | TIPO DE SANGRE   |                                    |  |
| LIBRETA MILITAR No.                                     |  | CARNET DE IESS No.                      |   | CARNET CONADIS No.                       |               | TIPO DE DISCAPACIDAD                |  |                                    |  |
| SI PERTENECE A CLUBES SOCIALES O DEPORTIVOS MENCIONELOS |  |   |   |  |               |                                     | ¿FUMA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |                                    | ¿BEBE? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| <b>EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:</b>                  |  |   |   |  |               |                                     | <b>TELÉFONO:</b>   |                                    |  |

| DATOS FAMILIARES  |  |           |        |         |           |   |                  |   |          |   |  |       |  |                     |  |
|---|--|-----------|--------|---------|-----------|---|------------------|---|----------|---|--|-------|--|---------------------|--|
| NOMBRE Y APELLIDO PADRE                                 |  |           | ¿VIVE? | EDAD    | OCUPACION |   | LUGAR DE TRABAJO |   | TELÉFONO |   |  |       |  |                     |  |
| MADRE   |  |           |        |         |           |   |                  |   |          |   |  |       |  |                     |  |
| CONYUGE   |  |           |        |         |           |   |                  |   |          |   |  |       |  |                     |  |
| CARGAS FAMILIARES                                       |  |           |        |         |           |   |                  |   |          |   |  |       |  |                     |  |
| CONYUGE   |  | Nº. HIJOS |        | EIDADES |           | PADRE   |                  | MADRE   |          | HERMANOS  |  | OTROS |  | Nº. TOTAL DE CARGAS |  |
| SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |  |           |        |         |           | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |                  | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |          | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |  |       |  |                     |  |

| INFORMACION ACADÉMICA                  |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
|--|-------------|-------|-------------|--------------|---------------|--------|---------|---|-----------------------|---|---|---------|---|---|
| NIVEL                                  | INSTITUCION | LUGAR | DESDE/HASTA | ESPECIALIDAD | ANOS APROB.   | TITULO |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| PRIMARIA                               |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| SECUNDARIA                             |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| TÉCNICO                                |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| SUPERIOR                               |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| POST-GRADO                             |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| OTRO                                   |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION Explique: |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS:              |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
|  |             |       | COMPRENDE   |              |               | LEE    |         |   | Escribe               |   |   | TRADUCE |   |   |
|  |             |       | MB          | B            | R             | MB     | B       | R | MB                    | B | R | MB      | B | R |
|  |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |
| ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE       |             |       | INSTITUCION |              | CURSO O NIVEL |        | HORARIO |   | FECHA DE FINALIZACION |   |   |         |   |   |
|  |             |       |             |              |               |        |         |   |                       |   |   |         |   |   |

| CURSOS DE CAPACITACION           |             |              |       |      |
|----------------------------------|-------------|--------------|-------|------|
| MENCIONE LOS MAS REPRESENTATIVOS |             |              |       |      |
| NOMBRE DEL CURSO                 | INSTITUCION | Nº. DE HORAS | FECHA | PAIS |
|                                  |             |              |       |      |
|                                  |             |              |       |      |

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>48 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

MARQUE LAS TAREAS O ACTIVIDADES EN LAS QUE ESTA CAPACITADO Y TIENE EXPERIENCIA

|                      |                          |               |                          |                   |                          |              |                          |
|----------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| COMPUTACION          | <input type="checkbox"/> | IMPORTACIONES | <input type="checkbox"/> | RECEPCION         | <input type="checkbox"/> | JUJQUETES    | <input type="checkbox"/> |
| DIGITACION           | <input type="checkbox"/> | COMPRAS       | <input type="checkbox"/> | VENTAS            | <input type="checkbox"/> | ELECTRICIDAD | <input type="checkbox"/> |
| CONTABILIDAD         | <input type="checkbox"/> | BODEGAS       | <input type="checkbox"/> | ROPA              | <input type="checkbox"/> | PINTURA      | <input type="checkbox"/> |
| AUDITORIA            | <input type="checkbox"/> | RR.HH.        | <input type="checkbox"/> | ELECTRODOMESTICOS | <input type="checkbox"/> |              | <input type="checkbox"/> |
| ATENCION AL CLIENTE  | <input type="checkbox"/> | SECRETARIADO  | <input type="checkbox"/> | FERRETERIA        | <input type="checkbox"/> |              | <input type="checkbox"/> |
| OTROS (ESPECIFIQUE): |                          |               |                          |                   |                          |              |                          |
|                      |                          |               |                          |                   |                          |              |                          |

### TRAYECTORIA LABORAL

#### RESUMEN DE LAS EMPRESAS ANTERIORES


| NOMBRE DE LA EMPRESA | CARGO | FECHA DE: |        | TEMPO | REMUNERACION FINAL |
|----------------------|-------|-----------|--------|-------|--------------------|
|                      |       | ENTRADA   | SALIDA |       |                    |
|                      |       |           |        |       |                    |
|                      |       |           |        |       |                    |
|                      |       |           |        |       |                    |
|                      |       |           |        |       |                    |
|                      |       |           |        |       |                    |

#### DETALLE CADA UNO DE SUS EMPLEOS ANTERIORES POR EL ULTIMO O EL QUE POSEA EN LA ACTUALIDAD

|   |  |                                       |           |
|---|--|---------------------------------------|-----------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA:   |  | CIUDAD:                               | TELEFONO: |
| ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:  |  | PRODUCTOS:                            |           |
| TIPO DE EMPRESA: Nacional <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Publica <input type="checkbox"/> No. de Empleados: |  |                                       |           |
| JEFE INMEDIATO<br>APELLIDO Y NOMBRE   |  | CARGO:                                |           |
| CARGO ACTUAL O ULTIMO   |  | SUELDO ACTUAL US \$                   |           |
| No. DE PERSONAS A SU CARGO  |  | BENEFICIOS ADICIONALES DE LA EMPRESA: |           |
| CARGOS ANTERIORES:  |  |                                       |           |
| PRINCIPALES FUNCIONES EN SU CARGO ACTUAL:   |  |                                       |           |
|   |  |                                       |           |
| MOTIVO DE LA SALIDA:  |  |                                       |           |

|   |  |                                       |           |
|---|--|---------------------------------------|-----------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA:   |  | CIUDAD:                               | TELEFONO: |
| ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:  |  | PRODUCTOS:                            |           |
| TIPO DE EMPRESA: Nacional <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Publica <input type="checkbox"/> No. de Empleados: |  |                                       |           |
| JEFE INMEDIATO<br>APELLIDO Y NOMBRE   |  | CARGO:                                |           |
| ULTIMO CARGO  |  | ULTIMO INGRESO MENSUAL US\$           |           |
| No. DE PERSONAS A SU CARGO  |  | BENEFICIOS ADICIONALES DE LA EMPRESA: |           |
| CARGOS ANTERIORES:  |  |                                       |           |
| PRINCIPALES FUNCIONES EN SU CARGO ACTUAL:   |  |                                       |           |
|   |  |                                       |           |
| MOTIVO DE LA SALIDA:  |  |                                       |           |

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>49 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |


|   |                                      |           |
|---|--------------------------------------|-----------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA:   | CIUDAD:                              | TELÉFONO: |
| ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:  | PRODUCTOS:                           |           |
| TIPO DE EMPRESA: Nacional <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> | No. de Empleados:                    |           |
| JEFE INMEDIATO<br>APELLIDO Y NOMBRE   | CARGO:                               |           |
| ULTIMO CARGO  | ULTIMO INGRESO MENSUAL US\$          |           |
| No. DE PERSONAS A SU CARGO  | BENEFICIOS ADICIONALES DE LA EMPRESA |           |
| CARGOS ANTERIORES:  |                                      |           |
| PRINCIPALES FUNCIONES EN SU CARGO ACTUAL:   |                                      |           |
| MOTIVO DE LA SALIDA:  |                                      |           |

| ESCRIBA LOS DATOS DE TRES PERSONAS QUE LO CONOZCAN QUE NO SEAN SUS FAMILIARES |                  |       |           |
|---|------------------|-------|-----------|
| NOMBRES Y APELLIDOS   | LUGAR DE TRABAJO | CARGO | TELEFONOS |
|   |                  |       |           |
|   |                  |       |           |

| CONDICIONES DE LA OFERTA   |  |   |       |
|--|--|---|-------|
| SUELDO MÍNIMO QUE ASPIRA US\$  | TRABAJARÍA OCASIONALMENTE? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |   |       |
| TRABAJARÍA FUERA DE LA CIUDAD? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | PODRÍA INTEGRARSE INMEDIATAMENTE   | SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> | FECHA |
| TRABAJA ALGUN FAMILIAR EN CORPORACIÓN FAVORITA C.A.                                    | PARENTESCO   | TRABAJA EN:   |       |
| SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NOMBRES:                       |  |   |       |
| TRABAJA ALGUN AMIGO EN CORPORACIÓN FAVORITA C.A.                                       | TIEMPO QUE LO CONOCE   | TRABAJA EN:   |       |
| SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NOMBRES:                       |  |   |       |

| INFORMACION ECONOMICA   |                                |   |  |                         |          |
|---|--------------------------------|---|--|-------------------------|----------|
| INGRESOS MENSUALES  |                                |   |  |                         |          |
| SUELDO ANTERIOR<br>US \$  | SUELDO CONYUGE<br>US \$        | OTROS INGRESOS<br>US \$   | DE DONDE PROVIENEN   | TOTAL INGRESOS<br>US \$ |          |
| GASTOS MENSUALES<br>US \$   | DEUDAS ACTUALES SUMAR<br>US \$ |   | CONCEPTO:  |                         |          |
| REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES   |                                |   |  |                         |          |
| BANCO   | SUCURSAL                       | TIPO DE CTA.  | No. DE CTA.  |                         |          |
|   |                                | CORRIENTE <input type="checkbox"/> AHORROS <input type="checkbox"/> |  |                         |          |
|   |                                | CORRIENTE <input type="checkbox"/> AHORROS <input type="checkbox"/> |  |                         |          |
| TARJETAS DE CREDITO VIGENTE   | 1)                             | No.   | 2)   | No.                     |          |
| BIENES O PATRIMONIO   |                                |   |  |                         |          |
| TIPO  | UBICACION                      |   | AVALUO   |                         |          |
|   |                                |   | US\$   |                         |          |
|   |                                |   | US\$   |                         |          |
| AUTOMÓVIL (Marca)   | AÑO                            | AVALUO<br>US\$  | VIVIENDA<br>PROPIA <input type="checkbox"/> ALQUILADA <input type="checkbox"/> | NOMBRE DEL DUEÑO        | TELÉFONO |
| <b>NOTA IMPORTANTE:</b><br>* Toda información que emito en este formulario es verdadera y me doy por enterado de cualquier dato falso que pudiera encontrarse, será motivo suficiente para que sea anulada mi oferta de servicios.<br>FAVOR INCLUIR EN ESTA OFERTA DE SERVICIOS SU FOTOGRAFIA |                                |   |  |                         |          |

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>50 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

## ANEXO 7: LISTADO DE DOCUMENTOS REQUERIDOS




### DOCUMENTOS NECESARIOS PARA INGRESAR A CORPORACIÓN FAVORITA C. A.

|  | JUEGO<br>ORIGINALES | JUEGO<br>COPIAS |
|--|---------------------|-----------------|
| 1 SOLICITUD DE EMPLEO  | X                   | X               |
| 2 FOTOS A COLOR ACTUALIZADAS   | 2                   |                 |
| 3 TIPO DE SANGRE DE CRUZ ROJA  | X                   |                 |
| 4 RECORD POLICIAL ACTUALIZADO  | X                   |                 |
| 5 CERTIFICADO DE CONDUCTA (MENORES DE 18 AÑOS)                             | X                   |                 |
| 6 ACTA O TITULO DE GRADO (ORIGINAL Y COPIA)                                | X                   |                 |
| 7 CERTIFICADO DE SALUD ACTUALIZADO   | X                   |                 |
| 8 CERTIFICADO DE APORTACION AL IESS ACTUALIZADO                            | X                   |                 |
| 9 RECOMENDACIONES PERSONALES ACTUALIZADAS                                  | 3                   |                 |
| 10 RECOMENDACIONES DE TRABAJO ACTUALIZADAS                                 | X                   |                 |
| 11 COPIA DE CEDULA Y PAPELETA DE VOTACION<br>(EN UNA SOLA HOJA)            | 2                   | 1               |
| 12 PARTIDA DE NACIMIENTO ACTUALIZADA                                       | X                   |                 |
| 13 PARTIDA DE MATRIMONIO ACTUALIZADA                                       | X                   |                 |
| 14 PARTIDA DE NACIMIENTOS DE HIJOS ACTUALIZADA                             | X                   |                 |
| 15 COPIA DE CEDULA DE PADRES (MENORES DE 18 AÑOS)                          | X                   |                 |
| 16 PAGO DE SERVICIO BASICO (COPIA)   | X                   |                 |
| 17 CROQUIS DEL DOMICILIO (EN HOJA DE PAPEL BOND CON<br>CALLES PRINCIPALES) | X                   | X               |

IMP. SANTANDER • TEL: 2829125

|            |                           |                    |                          |
|------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág.<br>51 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|            | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>MANUAL PILOTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b> |
|   | APLICADO AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD              |
| <b>CÓDIGO:</b><br>PGTH-01   | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO                         |
| <b>Versión No. 01</b>   |  |

SUPERMAXI  
MEGAMAXI

AUTORIZACION DE VICEPRESIDENCIA DE PERSONAL PARA TRABAJAR EN SUPERMAXI

FECHA: ..... LOCAL: .....

NOMBRE: ..... CODIGO: .....

ADMINISTRADOR SR.: .....

TURNO: .....

FECHA DE INGRESO: ..... CARGO: .....

TURNO: .....

OBSERVACIONES: .....

(F) .....  
VICEPRESIDENTE DE PERSONAL

|           |                           |                    |                          |
|-----------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Pág<br>52 | ELABORÓ: Monserrat Gordón | REVISÓ: Subjefe TH | APROBÓ: Gerente Regional |
|           | FECHA:                    |                    | FECHA:                   |

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1.- Conclusiones**

Una vez culminada la investigación podemos concluir que:

- En la actualidad, no existe la medición a través de pruebas exclusivas para la selección de personas con discapacidad en la empresa.
- De acuerdo a lo mencionado anteriormente, resulta difícil y demoroso cubrir alguna vacante dejada por personal con discapacidad que cumpla con todas las políticas requeridas por la empresa, ya que existe un bajo nivel educativo.
- El incluir en la inducción de TODOS los colaboradores nuevos el tema de discapacidades, es una forma de fomentar una cultura inclusiva en la organización, basada en el respeto y sensibilización.
- El normar el proceso de bienvenida a través de un protocolo, en donde el colaborador nuevo con discapacidad tenga un instructor capacitado previamente para enseñar las funciones y responsabilidades que encierra el cargo, ayudará para la inclusión óptima de dichos colaboradores.

## 6.2.- Recomendaciones

- En la página web de Supermaxi, en el link trabaje con nosotros, publicar una imagen que demuestre la diversidad de los colaboradores que forman parte de la empresa. De esta forma los aspirantes puedan percibir que es una compañía inclusiva, en donde se trabaja con personal diverso con respecto a raza, género y discapacidad. Adicional en la información, incluir sobre la cultura amable con la diversidad que mantienen.
- Publicar en las carteleras de las universidades sobre la oferta de trabajo de Corporación Favorita C.A, poniendo énfasis en la cultura de la diversidad, esto con el fin de reclutar personas con discapacidad, mayores de edad que sean bachilleres.
- Realizar alianzas estratégicas en las universidades, con la finalidad de crear una bolsa de trabajo que oriente a la inserción laboral de las personas con discapacidad.
- Con el apoyo del CONADIS, realizar un análisis técnico de puestos para personas con discapacidad.
- Incluir en el formulario utilizado en el proceso de selección, los documentos requeridos en el caso de que el aspirante tenga una discapacidad:  
  
Checklist de entrevista: Tipo de discapacidad, porcentaje, motivo de discapacidad, habilidades  
  
Formato de entrevista: Relación con compañeros en trabajos anteriores, dificultad para realizar tareas.

Listado de documentos requeridos: Copia del carnet del Conadis a color

- En la inducción, considerar si la persona contratada tiene discapacidad intelectual la opción para que un familiar de confianza y/o representante le acompañe, de la misma forma a la firma del contrato.
- Para la construcción de las oficinas de Talento Humano tomar en cuenta la implementación de rampas o a su vez ascensores para la movilidad y acceso de aspirantes con discapacidad física (silla de ruedas).
- Tomar en consideración, en la infraestructura de locales nuevos y remodelados, la implementación de rampas para acceso de personas con discapacidad física que utilicen silla de ruedas y de esta manera pueda ser factible su contratación.
- Apoyar a las instituciones sin fines de lucro que se encargan de la vinculación de personas con discapacidad en las empresas.
- Finalmente, se le recomienda a la empresa establecer a futuro un programa de capacitaciones y acercamiento directo con las personas que tienen discapacidad para mejorar el ambiente laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Torres, M. G. (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F: Panorama Editorial S.A.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (20 de Agosto de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (25 de Septiembre de 2012). Ley Orgánica de Discapacidades. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación . Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Adminitración de Recursos Humanos. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.
- Cámara de Industrias. (2011). Inserción Laboral de Personas con Discapacidad. Derecho Laboral.com.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano . México: 2008.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill.
- Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades. (Septiembre de 2014). Registro Nacional de Discapacidades. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Correa Delgado, R. (26 de Diciembre de 2013). Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Diez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jimenez, F., & Periañez, C. R. (2001). *Administración y Dirección*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Flores Salinas, N. A. (31 de Mayo de 2012). *Fundación McGlaren de Pedagogía Crítica*. Recuperado el 12 de Mayo de 2013, de [http://www.fundacionmclaren.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=269:que-es-politica-y-las-formas-de-gobernar-&catid=39:ensayo-critico&Itemid=48](http://www.fundacionmclaren.com/index.php?option=com_content&view=article&id=269:que-es-politica-y-las-formas-de-gobernar-&catid=39:ensayo-critico&Itemid=48)
- García López, J. M. (Diciembre de 2011). *Eumednet*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>
- Gutiérrez, A. (2004). *Elaboración de Tesis y Actividades Académicas*. Quito: Colegio Técnico Don Bosco.
- H. Congreso Nacional. (26 de Septiembre de 2012). *Código del Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- H. Congreso Nacional. (26 de Septiembre de 2012). *Código del Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educacion.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Lema, J. P. (2004). *La guía estratégica, el corazón del plan estratégico*. Revista EIA, 9-16.
- Lorenzo, R. d. (2004). *El futuro de los discapacitados en el mundo: el empleo como factor determinante para la inclusión*. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 50, 73.

- Mercado García, E., Aizpurúa González, E., & García Vicente, L. M. (2013).  
Avanzando hacia la igualdad de oportunidades. Cuadernos de  
Trabajo Social, 95-104.
- Ministerio de Relaciones Laborales-Consejo Nacional de Igualdad de  
Discapacidades. (2013). Manual de buenas prácticas para la inclusión  
laboral de personas con discapacidad. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio del Trabajo. (Octubre de 2012). Ministerio del trabajo. Recuperado  
el 10 de Mayo de 2013, de <http://www.trabajo.gob.ec>
- Moreno, N., Aranguren, M., Contreras, D., & Bencomo, Y. (04 de Mayo de  
2012). prh4unesr. Recuperado el 11 de Junio de 2013, de  
<http://prh4unesr.blogspot.com/>
- Ordoñez Pesantez, C. E. (2011). Breve análisis de la inserción laboral de  
personas con discapacidad en Ecuador. Revista de Educación, 145-  
147.
- Pardo Álvarez, J. M. (2013). Configuración y usos de un mapa de procesos.  
Madrid: Aenor Ediciones.
- Pontificia Universidad Católica de Valparaiso. (s.f.). Pontificia Universidad  
Católica de Valparaiso. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de  
[http://www.ucv.cl/web/estadistica/cb\\_poblacion.htm](http://www.ucv.cl/web/estadistica/cb_poblacion.htm)
- Radio Equinoccio. (2010). Discapacidad online. Recuperado el 23 de Mayo  
de 2013, de [http://www.discalidadonline.com/personas-  
discapacidad-ecuador-cuentan-nueva-ley.html](http://www.discalidadonline.com/personas-discapacidad-ecuador-cuentan-nueva-ley.html)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educacion.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales  
administrativos. Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.

Ruiz López, D., & Cadenas Ayala, C. E. (2005). Que es una política pública?

Revista Jurídica de la Universidad Latina de América .

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan nacional del

buen vivir 2013 - 2017. Quito, Pichincha, Ecuador.

Vargas Callejas, A. N. (02 de Abril de 2014). Blogspot.com. Recuperado el

15 de Mayo de 2014, de

<http://politicasyestrategiasempresariales.blogspot.com/>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos, El

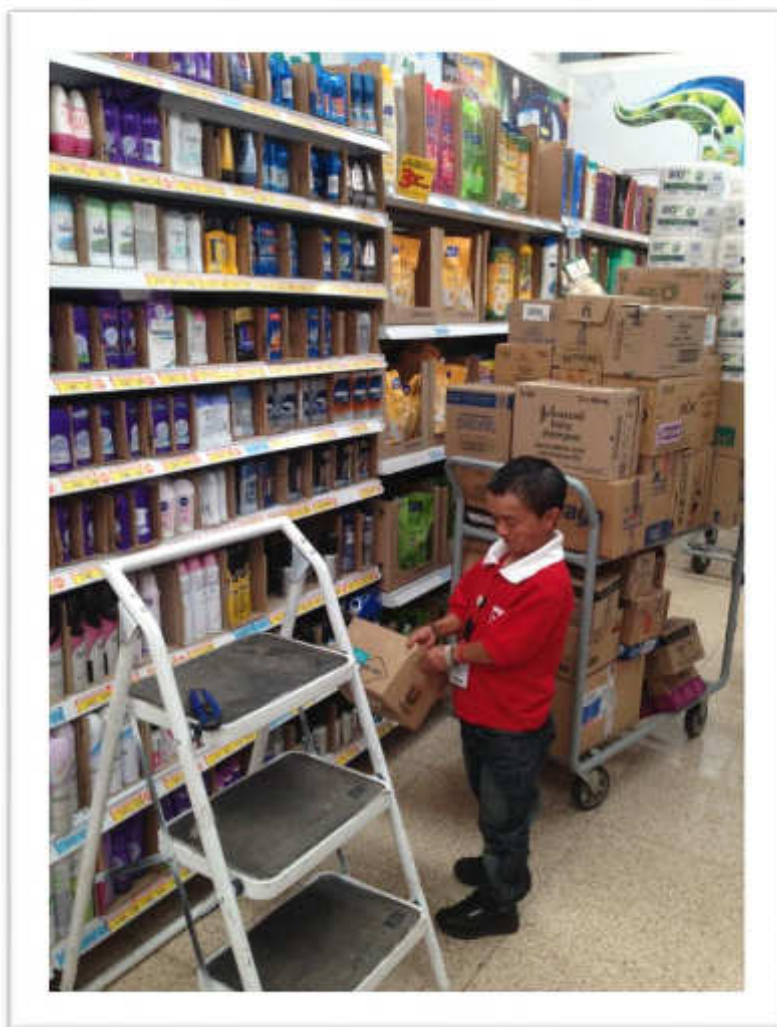
capital humano de las empresas. México D.F: Mc Graw-Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1: Fotografías

#### Fotografías N°1: Personal con discapacidad física: Enanismo



**Fotografías N°2: Personal con discapacidad física: Enanismo**

## Anexo 2: Corporación Favorita Zona Centro



**COTOPAXI - LATACUNGA**

**TUNGURAHUA - AMBATO**

**CHIMBORAZO - RIOBAMBA**

**BOLÍVAR - GUARANDA**

### Anexo 3: Formato Encuesta Ejecutivos

#### ENCUESTA APLICADA A LOS EJECUTIVOS DE LOS LOCALES DE CORPORACIÓN FAVORITA ZONA CENTRO

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar si la empresa brinda a su personal con discapacidad las condiciones adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades laborales e interrelación con sus jefes y compañeros.

1. a) ¿Tiene conocimiento del número de personas con discapacidad que trabajan en su local? b) ¿Cuál es el tipo de discapacidad? c) ¿Su porcentaje?.....  
.....  
.....
2. ¿Cree usted que el personal con discapacidad de su local se siente integrado a la empresa? ¿Por qué?  
.....  
.....
3. A su criterio, ¿cuál es el grado de aceptación de la discapacidad por parte del personal de su local? ¿Porque?  
Alto ( )      Medio ( )      Bajo ( )
4. Califique la comunicación y relación entre ejecutivos y personal con discapacidad de su local:  
Excelente ( )  
Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Mala ( )  
Regular ( )
5. ¿Ha realizado usted algún tipo de actividad social dentro y fuera del lugar de trabajo para promover la integración del personal con discapacidad?  
.....  
.....

6. ¿El ambiente físico en el que se desenvuelve el personal con discapacidad de su local cree que es el adecuado para su normal y optimo desempeño? ¿Por qué?

.....  
 .....

7. ¿Dicho personal en su local se desenvuelve con normalidad en todas las actividades que encierra su cargo?

.....  
 .....

8. ¿El personal con discapacidad requiere apoyo intelectual o físico para su desempeño? ¿Por qué?

.....  
 .....

9. ¿Considera usted que las actividades a realizar por dicho personal requieren ser supervisadas? ¿Por qué?

.....  
 .....

10. ¿Las actividades o tareas designadas permiten el desarrollo de la creatividad e iniciativa del personal con discapacidad? ¿Por qué?

.....  
 .....

11 ¿Al realizar sus actividades de manera eficiente, existe reconocimiento por parte de los jefes? ¿De qué tipo?

.....  
 .....

12. De acuerdo a su punto de vista indique factores a tomar en cuenta para una mejor inserción del personal con discapacidad.

Capacitación ( )

Actividades Sociales ( )

Evaluación Periódica Clima Laboral ( )

Motivación ( )

13. ¿Cree usted necesario exista capacitación permanente tanto para ejecutivos como para el personal sobre el tema de discapacidades? ¿Por qué?

.....  
.....

14. ¿Las evaluaciones del desempeño del personal con discapacidad (30, 60 y 90 días) son realizadas tomando en cuenta la incapacidad que tienen y el esfuerzo que realizan al desempeñar sus actividades diarias?

.....  
.....

15. ¿Al existir vacantes en ciertos cargos el personal con discapacidad es tomado en cuenta como candidatos a ocuparlos?

.....  
.....

16. ¿Considera usted que Corporación Favorita a través de sus ejecutivos en los diferentes locales de la zona centro, facilita y fortalece la inserción de su personal con discapacidad?

.....  
.....  
.....

## Anexo 4: Formato Encuesta Personal con discapacidad

### ENCUESTA AL PERSONAL CON DISCAPACIDAD

EDAD:

SEXO:

LOCACIÓN:

HORARIO:

CARGO:

TIPO DE DISCAPACIDAD:

PORCENTAJE:

1. De los siguientes puntos escoja el que más lo anime a trabajar.

- a) El reconocimiento ( )
- b) Salario ( )
- c) Ambiente en el trabajo ( )
- d) Permanencia en el trabajo ( )
- e) Sentirse útil ( )
- f) Otros ( ) Indique.....

2. ¿Se siente orgulloso de ser parte de este equipo de trabajo?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Se siente parte de esta empresa?

SI ( ) NO ( )

4. Si su respuesta es SI, escoja la opción que a su criterio permitió se sienta parte de este equipo de trabajo:

- a. Entrega de Uniformes, Identificación, Tarjeta de Comisariato ( )
- b. Bienvenida, Presentación en el local y grupo de trabajo ( )
- c. Entrenamiento y realización de actividades diarias ( )
- d. Sueldo, Afiliación al IESS ( )

5. ¿Es usted consciente de lo que da a la empresa?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Considera usted que tiene la suficiente libertad de dar ideas en su trabajo?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Puede tomar decisiones respecto a las actividades y tareas a realizar?

SI ( ) NO ( )

8. ¿En su trabajo con frecuencia tiene que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesita pedir a alguien consejo o ayuda?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Su trabajo es lo suficientemente valorado?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Está conforme con su trabajo?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Considera usted que el trabajo que desempeña está de acuerdo a sus habilidades y aptitudes?

SI ( ) NO ( )

13. Al ingresar a la empresa, seleccione el tiempo de entrenamiento que tuvo en su cargo:

3 a 5 días ( )

5 a 7 días ( )

7 a 15 días ( )

14. ¿Considera usted este tiempo suficiente para aprender todas las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( )

15. ¿Se lleva bien con sus compañeros?

SI ( ) NO ( )

16. ¿Lo ayudaron y lo apoyaron los primeros días cuando inicio su trabajo en la empresa?

SI ( ) NO ( )

17. ¿Considera que tiene en su entorno amigos, entre sus compañeros de trabajo?

SI ( ) NO ( )

18. ¿Son frecuentes en su trabajo las discusiones entre compañeros?

SI ( ) NO ( )

19. ¿De darse los mismos, considera usted se toman medidas por parte del jefe a cargo para su solución?

SI ( ) NO ( )

20. ¿A menudo tiene que ocultar sus emociones y sentimientos ante sus jefes?

SI ( ) NO ( )

21. ¿En su entorno de trabajo, se siente discriminado o aislado?

SI ( ) NO ( )

22. De ser SI su respuesta, escoja por parte de:

Compañeros de trabajo ( )

Jefes de local ( )

Clientes ( )

23. Entre las opciones presentadas escoja la que más se ajuste al tipo de discriminación recibida:

Insultos, sobrenombres ( )

Actividades a realizar en el trabajo ( )

Actividades sociales fuera del trabajo ( )

Reconocimiento ( )

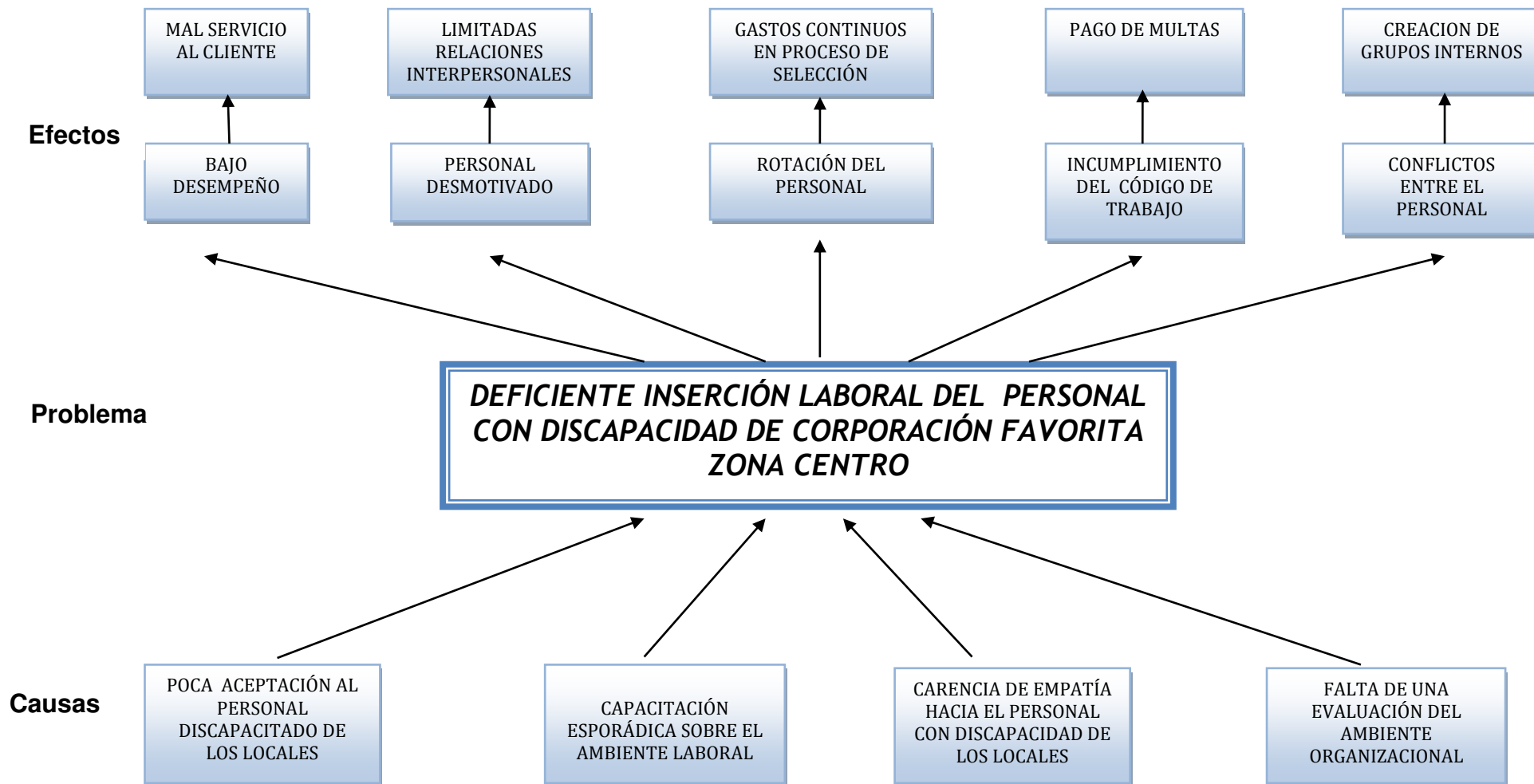
Turnos (Break de comida) ( )

**¡SU OPINIÓN ES VALIOSA!**

**Si desea agregar algún comentario u opinión, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.**

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

## Anexo 5: Árbol de Problemas



Fuente: CORPORACIÓN FAVORITA C.A  
 Elaborado por: GORDON, Monserrat 2015