

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

“¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá en el desempeño del personal discapacitado del INEC-Quito?”

Informe final del trabajo del Grado Académico, previo a la obtención del Título de Psicóloga Industrial

Autora: María Alejandra Merino Burbano de Lara
Tutor: Angel María Verdesoto Galéas

Quito- 2011

I

0547

M545 Merino Burbano de Lara, María Alejandra
¿La implementación de un sistema de
selección de personal basado en competencias
influirá en el desempeño del personal
discapacitado del INEC-Quito? / María
Alejandra Merino Burbano de Lara. -- Informe
final del trabajo de grado académico, previo a
la obtención del título de Psicóloga Industrial.
-- Quito: Universidad Central del Ecuador,
Facultad de Ciencias Psicológicas, 2011.
103 p.: graf., tabs.
Tutor: Verdesoto Galéas, Angel María

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y mi esposo.

A Dios porque me ha dado la fortaleza para seguir adelante en cada paso que doy, a mis padres, quienes han sabido inculcarme buenos valores; hábitos y sentimientos, lo cual me ha ayudado a guiarme por el sendero del bien; gracias también les dio por confiar en mí, sin dudar que lograre todo lo que me proponga.

A mi esposo; por ser mí mejor amigo quien me apoyo y ayudo en todo momento dándome ánimos para lograr esta meta tan soñada

Los amo con mi vida

Alejandra

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, por haberme dado fuerza durante todo mi camino universitario

Agradezco también el apoyo de mis padres y hermanos, porque han influido en distintos aspectos de mi vida positivamente

A todos los maestros de la Facultad de Ciencias Psicológicas, que me impartieron sus conocimientos, porque cada uno de ellos me brindó su valioso asesoramiento y guía en las aulas, lo mismo que me ha ayudado a crecer como persona y en el ámbito laboral

Finalmente, agradezco a todas las personas que forman parte de mi vida ;que me ayudaron directa o indirectamente en esta fase de mi vida; gracias por su cariño

Alejandra

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 7 de junio del 2013

Yo, **María Alejandra Merino Burbano** de Lara autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. **060403090-8**, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

“¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá en el desempeño del personal discapacitado del INEC-Quito?”

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



María Alejandra Merino Burbano de Lara
C.C. 060403090-8

AUTORIZACIÓN DE LA AUROTIA INTELECTUAL

Yo, **María Alejandra Merino Burbano** de Lara en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

“¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá en el desempeño del personal discapacitado del INEC-Quito?”

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 7 de junio del 2013



María Alejandra Merino Burbano de Lara
C.C. 060403090-8

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, Gestión de Personal, específicamente Selección de Personal. El objetivo fundamental es desarrollar un sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad con el fin de observar y evaluar su desempeño. La inadecuada selección de personal ha producido efectos negativos administrativos económicos y financieros a la Institución; ha motivado a probar que: ¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá positivamente en el desempeño del personal con discapacidad? Se sustenta teóricamente en el enfoque humanista de Martha Alles, basada en las competencias: habilidades, conocimientos y destrezas; tratado en cuatro capítulos: discapacidades, sistema de selección de personal por competencias y evaluación del desempeño. Investigación correlacional, no experimental. A una muestra de 8 procesos con discapacidad, se ha evaluado competencias; cuyos resultados han evidenciado conocimientos, destrezas y habilidades poco desarrollados, de las que se ha seleccionado a dos, con desempeño altamente desarrollado

CATEGORIAS TEMATICAS

PRIMARIA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL
GESTION DE PERSONAL

SECUNDARIA: SELECCIÓN DE PERSONAL
COMPETENCIAS

DESCRIPTORES:

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS - DISCAPACITADOS
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS – TEST 16PF
COMPETENCIAS – ENTREVISTA ESTRCTURADA
EVAL 1 - SENRES
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA – PICHINCHA - QUITO

DOCUMENTARY SUMMARY

Research Paper on Industrial Psychology, Personnel Management, and Recruitment specifically. The main objective is to develop a recruitment system based on competition for persons with disabilities in order to observe and evaluate their performance. The poor staff selection has produced negative effects economic and financial Administrative Institution, has led to prove that: Implementing a personnel selection system based on competencies positively influence the performance of staff with disabilities?. It is based theoretically on Martha Alles humanistic approach, based on skills: skills, knowledge and skills; discussed in four chapters: disabilities, recruitment system competency and performance evaluation. Research correlational, not experimental. In a sample of 8 processes with disabilities, has been evaluated competencies, whose results have demonstrated knowledge, skills and undeveloped, of which is selected to two, with highly developed performance

THEME CATEGORIES

PRIMARY INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
 PERSONNEL MANAGEMENT

SECONDARY: RECRUITMENT
 SKILLS

DESCRIPTORS:

COMPETENCY RECRUITMENT - DISABLED
COMPETENCY RECRUITMENT - TEST 16PF
SKILLS - INTERVIEW ESTRCTURADA
EVAL 1 - SENRES
NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS AND CENSUS

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA - PICHINCHA - QUITO

TABLA DE CONTENIOS

A. PRELIMINARES

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Originalidad	v
Autorización de la Aurotia Intelectual	vi
Resumen documental.....	viii
Documentary summary	ix
Tabla de contenidos	x
Tabla de cuadros.....	92
Tabla de graficos.....	92

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	1
Preguntas	1
OBJETIVOS.....	2
General.....	2
Específico	2
JUSTIFICACIÓN	2

MARCO REFERENCIAL	4
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS	4

MARCO TEÓRICO.....	10
Fundamentación teórica.....	10
Posicionamiento teórico	11

CAPITULO I.....	12
1. Situación de la discapacidad y definiciones.....	12
1.1 Antecedentes	12
1.1.1 En el Mundo.....	12
1.2 En Latinoamérica	14
1.3 En el Ecuador.....	16
1.4 Definiciones.....	19
1.4.1 Deficiencia	19
1.4.2 Discapacidad	19
1.4.3 Discapacidad Física.....	20
1.4.4 Discapacidad Auditiva	20
1.4.5 Discapacidad Visual	20
1.4.6 Discapacidad del Lenguaje.....	21
1.4.7 Discapacidad Mental	21
1.5 Minusvalía	21

CAPITULO II.....	23
2.1 Competencias	23

2.1.1	¿Qué son las competencias?	23
2.1.2	Conocimientos	24
2.1.3	Habilidades	24
2.1.4	Destrezas.....	26
2.2	Sistema de selección de personal basado en competencias	28
2.2.1	Importancia del sistema de selección de personal basada en competencias.....	28
2.3	Diferencia entre el proceso de selección de personal tradicional y basado en competencias	29
CAPITULO III		32
3.	Sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad	32
3.1	Reclutamiento	32
3.2	Fuentes de reclutamiento	33
3.3	Sistema de selección de personal basado en competencias	34
3.3.1	Pre-selección	34
3.4	Selección.....	36
3.5	Instrumentos para realizar el sistema de selección de personal basado en competencias.....	38
3.5.1	Entrevista basada en competencias	38
3.5.2	Evaluaciones psicológicas	40
3.5.3	Assesment Center	42
3.5.4	Pruebas de conocimientos.....	47
3.5.5	Investigación de antecedentes	48
3.5.6	Elección de los candidatos	49
CAPITULO IV.....		51
4.	Evaluación del desempeño para personas con discapacidad	51
4.1	¿Qué es la evaluación del desempeño?	51
4.2	Importancia de la evaluación del desempeño	52
4.3	Objetivos de la evaluación del desempeño	54
INVESTIGACIÓN DE CAMPO		56
	Selección de personal.....	57
MARCO METODOLOGICO		61
	Matriz de variables	61
	Identificación del enfoque de investigación	61
	Diseño de la investigación	61
	Descripción del procedimiento metodológico	62
	Población y muestra.....	62
	Metodos, tecnicas e instrumentos a utilizar	62
	Fases de la investigación.....	63
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		65
	Comprobación de hipótesis.....	69

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	71
C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
Tangibles	73
Virtuales.....	74
ANEXOS	75
ANEXO A. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	75
ANEXO B. GLOSARIO DE TERMINOS.....	89

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

INTRODUCCIÓN

El Sistema de selección de personal por competencias para personas con discapacidad nos ayudara a que el proceso sea más flexible, teniendo en cuenta las necesidades del trabajador como las de la institución.

Uno de los factores clave para la integración de discapacitados es que la institución transmita claramente los conocimientos, habilidades y destrezas que necesita en el puesto a cubrir y que considere el impacto que ello puede generar en el entorno laboral; con ello el proceso de selección por competencias será totalmente transparente con los mismos derechos y responsabilidades que cualquier otro candidato debe tener para ocupar la vacante.

Además, a la hora de contratar a una persona con discapacidad, hay que tener en cuenta que el proceso puede alargarse hasta un 20% más que en los procesos de selección ordinarios, por lo que la institución debe procurar tener un plan de acogida para el trabajador.

Una de las posibles causas que llevan al fracaso de la contratación de discapacitados, haciendo especial hincapié en que no se puede eximir al trabajador con discapacidad del régimen de disciplina y rendimiento que tenga el resto de la plantilla, de manera que la integración sea efectiva en todos los aspectos.

Las institución sean públicas o privadas adolecen de falta de flexibilidad en la selección que se solventarían con la adopción de los procesos y la planificación de las necesidades específicas de ambas partes

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Preguntas

¿Las personas con discapacidad tienen las competencias adecuadas para ocupar un puesto de trabajo?

¿La incrementación del sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad nos ayudara a evaluar su desempeño?

OBJETIVOS

General

Desarrollar un sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad con el fin de observar y evaluar su desempeño en la ejecución de sus tareas.

Específico

- Elegir y clasificar personal idóneo que se ajuste a los requerimientos del puesto y de la institución.
- Puntualizar las tareas de cada puesto vacante para considerar los conocimientos, habilidades y competencias que cada persona con discapacidad debe poseer para ocupar la vacante.
- Determinar si el incremento del sistema de selección de personal basado en competencias ha sido satisfactorio para el desempeño del personal con discapacidad en el INEC.

JUSTIFICACIÓN

El INEC, es una entidad del estado que tiene como finalidad orientar y conducir el Sistema Estadístico Nacional, así como originar, analizar y propagar información estadística, que sea útil para el adecuado conocimiento de la realidad económica y social del país, realizando el estándar de calidad de manera permanente y eficaz.

De manera oportuna, confiable y de calidad para la toma de decisiones públicas y privadas que permita validar el desarrollo integral de la sociedad y de la economía.

Teniendo reparo en lo antes expuesto la Unidad de Gestión del Talento Humano tiene como prioridad incrementar un sistema de selección de personal basado en competencias para el personal con discapacidad para observar el desempeño que cada uno de los servidores son competentes al realizar sus funciones en su puesto de trabajo

El INEC considera que contratar a una persona con discapacidad es rentable. Si se le proporciona la formación adecuada será tan rentable o más que cualquier trabajador, aportará entusiasmo y dedicación y hará lo posible por conservar su puesto de trabajo.

MARCO REFERENCIAL

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

SÍNTESIS DE LA INSTITUCIÓN

Desde el nacimiento de la República en 1830, en la primera Constituyente, nace la necesidad de contar con una información estadística, cuando para la representación de diputados de los tres departamentos (Azuay, Guayas y Quito) que en ese entonces conformaban el Estado Ecuatoriano, se lo haría según el censo de población.

Aunque entre 1830 y 1973 se instauran varios organismos encargados de las estadísticas y los censos en el país no es hasta el 7 de mayo de 1976, mediante decreto 323, que se crea el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), por la fusión del Instituto Nacional de Estadística, la Oficina de los Censos Nacionales y el Centro de Análisis Demográfico.

Con el retorno al país a un régimen de derecho, se expide una nueva Constitución Política, en la que se creó el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), cuyas funciones fueron reguladas a través de Ley Orgánica. Ley en la que se determina entre otras que eran entidades adscritas al CONADE, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La Constitución Política expedida el 10 de agosto de 1998, suprime al CONADE, y el doctor Jamil Mahuad presidente de la república de esa entonces adscribe al Instituto Nacional de Estadística y Censos al Ministerio de Economía y Finanzas.

El 20 de julio de 2007, a través de Decreto Ejecutivo publicado en el Registro Oficial Nro. 141, se adscribe el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que para los fines técnicos, administrativos, operativos y financieros, ejercerá sus funciones y atribuciones de manera independiente y desconcentrada.

Hoy el INEC se encuentra en un proceso de transparencia y de liberalización de bases de datos a través de nuestro compromiso con el país de entregarle cifras de calidad, de manera adecuada y oportuna. Para esto el Instituto ha implementado portales y servidores proveedores de información de las encuestas (www.inec.gov.ec, www.ecuadorencifras.com, el Banco de Información y el Visualizador ESPAC) para garantizar la disponibilidad de este servicio.

Así como también se encuentra efectuando mecanismos didácticos de difusión estadística y segmentación de la información como la creación de la Comisión Nacional de Estadísticas para Pueblos Indígenas y Afroecuatorianos (CONEPIA) y el INEC para Niños.

- **DATOS GENERALES**

NOMBRE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS.

TIPO: PÚBLICO

SERVICIOS QUE PRESTA: ESTADÍSTICAS EN GENERAL Y CENSAL

UBICACIÓN GEOGRÁFICA: JUAN LARREA N°15-36 Y JOSÉ RIOFRIO

MISIÓN

Producir, analizar y difundir la información estadística oficial y cartográfica con fines estadísticos de manera oportuna, confiable y de calidad para la toma de decisiones pública y privada que permita validar el desarrollo integral de la sociedad y de la economía; así como articular el Sistema Estadístico Nacional para que norme, avale, integre, sistematice y evalúe la estadística generada en el Ecuador.

VISIÓN

El INEC al 2015 será una Institución referencial a nivel hispano con un Modelo Integral autónomo en la Investigación Estadística y Articulación del Sistema Estadístico Nacional; incrementando sustancialmente la cobertura de la demanda y el desarrollo de la cultura estadística de la población en general en el Ecuador.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL INEC

- Satisfacer los requerimientos nacionales de información estadística socio-económica con la oportunidad y comparabilidad necesarias.
- Ampliar la participación normadora de la Institución en las investigaciones estadísticas que realizan otras entidades públicas.
- Establecer el banco de datos de interés nacional.
- Ampliar la cobertura de la investigación estadística y elevar permanentemente los niveles de eficiencia en los procesos de investigación.
- Impulsar la implantación, desarrollo y coordinación del Sistema Estadístico Nacional.

PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

Relevancia: Produciendo información estadística necesaria y útil para el país y para los fines de la política pública y las decisiones privadas.

Respeto: Manteniendo una relación de mutuo respeto y confianza con los usuarios de la información y con los proveedores de datos.

Proporcionalidad: Solicitando datos que sean estrictamente necesarios para los propósitos propuestos.

Confidencialidad: Difundir los datos estadísticos proporcionados por los proveedores de información básica en forma innominada.

Oportunidad: Difundiendo la información estadística a los usuarios con la oportunidad debida, a fin de evitar su pérdida de vigencia debido al desfase con la dinámica de la realidad.

Precisión: Manteniendo un compromiso con la calidad de la información y el rigor técnico profesional.

Transparencia: Proveyendo toda la documentación metodológica utilizados en la elaboración de la información estadística y de los alcances de la misma.

Accesibilidad: Garantizando un acceso amplio, rápido y fluido a los datos utilizando los mecanismos más eficaces y modernos.

Coherencia: Armonizando y estandarizar los conceptos, metodologías y clasificaciones, para lograr la consistencia y comparabilidad de las estadísticas.

VALORES

Los valores corporativos son el lema de la cultura organizacional, son los que revitalizan y la ponen operativa y nos llevan de la misión a la realización de la visión. De esta manera, la actitud institucional se rige bajo los valores siguientes:

Liderazgo: El INEC debe mantener su posicionamiento a nivel nacional, siendo el referente de las instituciones que hacen estadísticas en el ámbito del Sistema Estadístico Nacional (SEN); esto se sustenta en la experiencia, estabilidad, responsabilidad individual y espíritu de equipo que existe entre sus integrantes, lo que permite mantener buenas relaciones con nuestros clientes y usuarios de la información.

Excelencia: El INEC como entidad coordinadora del quehacer estadístico nacional, desarrolla tareas, trabajos y actividades tendientes a lograr productos de calidad con valor añadido y en plazos establecidos, que satisfagan los requerimientos de información estadística de los usuarios.

Innovación: El INEC es una institución cuya actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en el ámbito del quehacer estadístico, le permite responder adecuadamente a las expectativas de información que genera la sociedad.

Objetividad: La capacidad técnica y profesional del talento humano con que cuenta la institución, le permite entregar a la sociedad información estadística neutral, transparente, oportuna y real, condiciones que garantizan la credibilidad de los productos generados.

Políticas: La actitud del INEC se enmarca en políticas internas que son la pauta que orienta las acciones estratégicas hacia un entorno dinámico, el mismo que presenta nuevas potencialidades y nuevos desafíos a la vez, haciendo necesario el saber discernir la prioridad de las diversas actividades estadísticas.

Estas políticas internas se las puede resumir en las siguientes: Impulsar la participación de las comisiones interinstitucionales que garanticen el funcionamiento y fortalecimiento de las oficinas del Sistema Estadístico nacional (SEN)

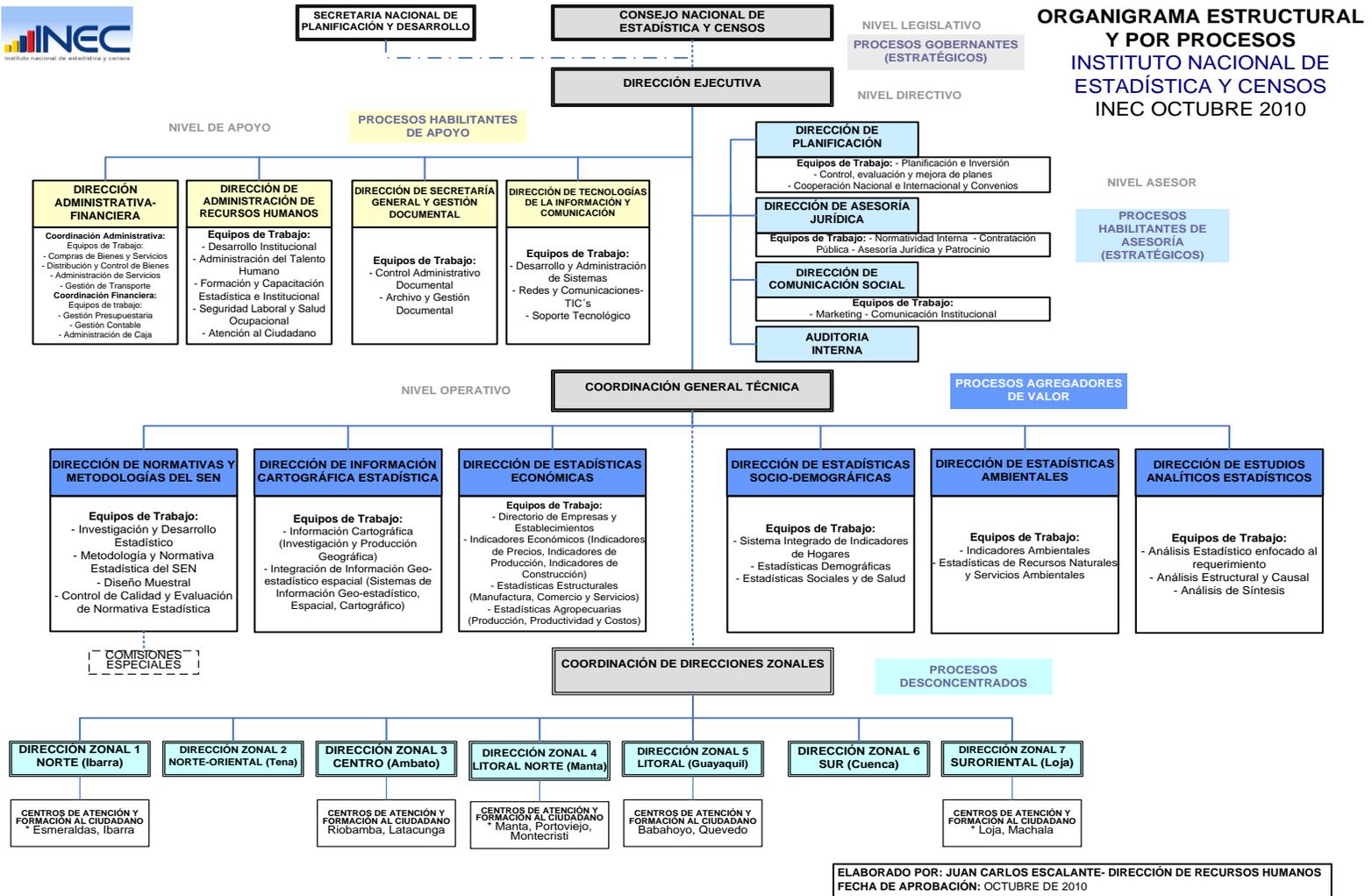
Concienciar y mejorar el conocimiento entre los usuarios, informantes y población en general sobre la naturaleza, importancia y utilidad de la información estadística, así como la preservación del secreto estadístico.

Fortalecer la capacidad de gestión interna y de gerencia institucional.

Vigorizar la imagen institucional a nivel interno y externo.

Dar énfasis a la investigación estadística en temas de actualidad.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y POR PROCESOS DEL INEC



MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica

LA presente investigación se fundamenta en “*Selección por competencias*” de Martha Alicia Alles, cuya obra lidera la bibliografía en castellano referida a la temática de gestión de Recursos Humanos por competencias, nos presenta en esta oportunidad un método de 20 pasos perfectamente identificados e integrados que permiten el ordenamiento lógico del proceso de selección, según las más modernas prácticas en la materia dentro de un contexto en el que, debido a una multiplicidad de factores, es cada día más difícil encontrar las personas que se buscan para cubrir las más diversas posiciones, se hace imprescindible contar con una metodología de selección, profesional y actualizada. La Selección por competencias es un instrumento que nos ayuda a conocer los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el candidato para obtener a gran medida un desempeño eficiente de los aspirantes a la vacante. De ahí la importancia de concederle al proceso de selección de personal por competencias un sello distintivo.

También me he fundamentado en “*Estrategias para facilitar la Inserción laboral de personas con discapacidad*” de Catalina Montero, que manifiesta que desde el punto de vista cualitativo, el problema de la falta de acceso de las personas con discapacidad al trabajo se torna aún más complejo, además de las barreras actitudinales frente a la discapacidad, las barreras físicas, arquitectónicas y de transporte, existe una barrera que tiene que ver con la calidad de la oferta laboral, las principales tendencias actuales en la economía, en el trabajo y en la formación profesional de las personas con discapacidad ha ido cambiando ya que tienen mayor oportunidad para ser insertados en las distintas empresas del país, por ello la importancia de realizar una adecuada selección de personal basado en competencias para ubicar a la persona con discapacidad en el puesto idóneo para ella. Por lo tanto las empresas deben canalizar diferentes actividades productivas mediante el estudio de puestos de trabajo para determinar oportunidades de inserción laboral para personas con discapacidad.

Posicionamiento teórico

LA presente investigación se fundamenta en “*Selección por competencias*” de Martha Alicia Alles, cuya obra lidera la bibliografía en castellano referida a la temática de gestión de Recursos Humanos por competencias, nos presenta en esta oportunidad un método de 20 pasos perfectamente identificados e integrados que permiten el ordenamiento lógico del proceso de selección, según las más modernas prácticas en la materia dentro de un contexto en el que, debido a una multiplicidad de factores, es cada día más difícil encontrar las personas que se buscan para cubrir las más diversas posiciones, se hace imprescindible contar con una metodología de selección, profesional y actualizada. La Selección por competencias es un instrumento que nos ayuda a conocer los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el candidato para obtener a gran medida un desempeño eficiente de los aspirantes a la vacante.

De ahí la importancia de concederle al proceso de selección de personal por competencias un sello distintivo.

También me he fundamentado en “*Estrategias para facilitar la Inserción laboral de personas con discapacidad*” de Catalina Montero, que manifiesta que desde el punto de vista cualitativo, el problema de la falta de acceso de las personas con discapacidad al trabajo se torna aún más complejo, además de las barreras actitudinales frente a la discapacidad, las barreras físicas, arquitectónicas y de transporte, existe una barrera que tiene que ver con la calidad de la oferta laboral, las principales tendencias actuales en la economía, en el trabajo y en la formación profesional de las personas con discapacidad ha ido cambiando ya que tienen mayor oportunidad para ser insertados en las distintas empresas del país, por ello la importancia de realizar una adecuada selección de personal basado en competencias para ubicar a la persona con discapacidad en el puesto idóneo para ella. Por lo tanto las empresas deben canalizar diferentes actividades productivas mediante el estudio de puestos de trabajo para determinar oportunidades de inserción laboral para personas con discapacidad.

CAPITULO I

1. Situación de la discapacidad y definiciones

1.1 Antecedentes

1.1.1 En el Mundo

Según estadísticas de la **Organización Mundial de la Salud** hay en el mundo alrededor de un 10% de personas con discapacidad permanente (motriz, sensorial, mental y otras), es decir, cerca de 600 millones de personas. Además, casi un 15% son discapacitados transitorios - personas que por una u otra causa ven limitadas sus posibilidades de desplazamiento, orientación y/o uso de instalaciones de manera temporal- (por caso, mujeres embarazadas, familias con niños entre 3 meses y 2 años, niños entre 6 y 10 años, personas obesas, accidentados con discapacidad en rehabilitación sin secuela posterior, etc.); y alrededor de un 12% correspondiente a la franja de la 3º edad; se llega casi a un sorprendente 40% de la población mundial que padece algún impedimento o restricción permanente o temporaria en sus capacidades¹.

La discapacidad es tanto una causa como una consecuencia de la pobreza. Los vínculos entre pobreza y discapacidad son bien conocidos. La ONU estima que el 80 por ciento de las personas con discapacidad en los países en desarrollo vive en la pobreza. Cerca del 20 por ciento de los pobres del mundo tiene discapacidad. Es más, muchas personas con discapacidad en los países en desarrollo viven en zonas rurales donde el acceso a la formación, las oportunidades de trabajo y los servicios son limitados.

Las personas con discapacidad tienen mayores probabilidades de estar desempleadas que las personas sin discapacidad. Y es más probable que reciban un sueldo más bajo.

¹ Harlem Gro (2002) *CONFERENCIA DE LA OMS SOBRE LA SALUD Y DISCAPACIADAD*, Datos obtenidos de la pagina web http://www.urv.cat/media/upload//arxiu/URV_Solidaria/COT/Contenido/Tema_8/8.1.conferencia_de_la_oms_sobre_salud_y_discapacidad.pdf de la Organización Mundial de la Salud: www.oms.c

La precaria situación de las personas con discapacidad en el mundo, es una situación caracterizada por la presencia de prejuicios, discriminación y exclusión social que les afecta, no se debe precisamente a la existencia de deficiencias físicas, sensoriales o mentales en los individuos, sino a la existencia de deficiencias sociales que tienen su origen en actitudes negativas.

A pesar de ello hemos podido observar que la discapacidad aún no ha merecido una detenida atención por parte del mundo entero.

Por un lado vemos la peculiar condición de vulnerabilidad, diferencia y desventajas de las personas con discapacidad, esto se pone de manifiesto de manera especial en el despliegue de su ser social, en las relaciones intersubjetivas, en las cuales experimenta un trato desigual, discriminatorio, condescendiente e inequitativo, que confronta una severa y extendida situación de injusticia social.

No contempla la discapacidad como un problema individual, sino como algo dado por las limitaciones que pueda tener una persona y las muchas barreras que levanta la sociedad.

En el mundo la discapacidad principalmente se la ve como un problema social creado y básicamente como cuestión de la integración completa de individuos en la sociedad.

La discapacidad, es una condición creada por el ambiente social, razón por la cual es responsabilidad colectiva de la sociedad hacer las modificaciones ambientales necesarias para la participación completa de las persona con discapacidad en todas las áreas de la vida social.

La actual crisis económica mundial resalta las barreras que las personas con discapacidad enfrentan y pone de relieve la necesidad de contar con un desarrollo que sea inclusivo y sostenible.

El número de trabajadores con discapacidad empleados está disminuyendo, así como el gasto público en programas para promover la empleabilidad y el empleo de estas personas. Esta situación se produce en momentos en que los hombres y mujeres con discapacidad ya estaban en desventaja, pues se veían afectados por un mayor nivel de desempleo y una menor participación en la fuerza de trabajo que las personas sin discapacidad.

La mayor desigualdad se da en la desinformación de la discapacidad que tiene enfrente las personas sin discapacidad y el no saber cómo desenvolverse con la persona discapacitada, logrando un distanciamiento no querido.

La sociedad debe eliminar las barreras para lograr la equidad de oportunidades entre personas con discapacidad y personas sin discapacidad; la protección y la promoción de los derechos humanos y libertades fundamentales y su pleno ejercicio son esenciales para la participación activa de las personas con discapacidad en la sociedad y que el principio de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad representa un valor fundamental compartido por todos los seres que integramos la sociedad y el mundo entero.

1.2 En Latinoamérica

La Discapacidad en América Latina alcanza a más de 90 millones de personas, así lo indican las estimaciones hechas recientemente por la Organización Mundial de la Salud. Si agregamos al menos tres familiares por cada uno, llegamos a la conclusión de que este tema afecta a 270 millones de ciudadanos².

Esta enorme cantidad de personas, es el sector más grande e históricamente excluido de la historia de América Latina. Este tema está directamente relacionado con la exclusión, la pobreza y el abandono. La pobreza más compleja, esa que por sus características resulta a veces difícil de observar, porque permanece oculta tras la ignorancia, la sobreprotección, la desesperanza y el dolor.

² Hernández Alejandro (2010) DISCAPACIDAD EN AMÉRICA LATINA, Datos obtenidos de la pagina web: De la Fundación Nacional de Discapacitados: www.fnd.cl

Más allá de las fronteras y políticas que separan los anhelos de los distintos pueblos de América Latina, la discapacidad sigue latiendo en todos los rincones de las naciones, en cada ciudad y pueblo latinoamericano.

Ciegos, sordos, mudos, hemipléjicos, parapléjicos, deficientes mentales, físicos y orgánicos, piden autoridades y una legislación que respete su dignidad y calidad de personas con necesidades especiales. Actualmente estos legítimos anhelos chocan con la cruda realidad.

América Latina está lejos de ser desarrollada en materia de discapacidad, salvo Cuba, donde se puede constatar la conciencia social en cuanto a igualdad, salud e integración de los más excluidos.

Actualmente la sociedad latinoamericana está más bien centrada en los derechos de las personas con discapacidad, en la educación y la concientización para el logro de sociedades educadas.

Al observar el interior de nuestros países latinoamericanos cuando de discapacidad se trata. Miradas evasivas, llamadas sin contestar, promesas sin cumplir, empatía sin desarrollar y en definitiva una gran falta de educación en cuanto a la cultura y la discapacidad. A no ser que la discapacidad nos toque directamente en nuestra puerta y nos deje en la misma situación de impotencia en que viven aquellos que son los predilectos de Jesús, en general se hace caso omiso de esta realidad. En el ámbito de la religión muchos templos y parroquias no cuentan con accesos adecuados, ni con programas o actividades que incluyan a las personas con discapacidad de manera integrada.

El verdadero problema de las personas latinoamericanas con discapacidad, se centra en el triángulo de pobreza, desigualdad y corrupción. Por ello, la cuarta parte de la población latinoamericana demanda una respuesta y la plena transversalidad de la discapacidad en las políticas públicas y en la cooperación para el desarrollo. Es necesaria una inversión social destinada a reducir las disparidades entre los países

de la región, así como las desigualdades socioeconómicas, territoriales, étnicas y de género.

Las personas que presentan algún tipo de discapacidad sin distinción de clase social, raza, cultura, género, edad y condición económica, pertenecientes a un grupo familiar demandan de la sociedad el derecho a una vida en igualdad de condiciones. Esto se traduciría en el acceso equitativo a los servicios de salud, educativos, ocupacionales y recreativos, así como en el ejercicio de sus derechos, civiles y de otro tipo, para tener una vida digna y de buena calidad, además de participar plenamente en la sociedad y contribuir al desarrollo socioeconómico de su comunidad.

La sociedad de América Latina, debe aportar su tiempo y sus recursos en organizaciones que trabajen en base a la educación y a los derechos. Si queremos combatir la pobreza y la desigualdad, debemos comenzar trabajando las necesidades de las personas con discapacidad.

Eduquemos sobre la realidad de los más pobres y excluidos al interior de nuestros países latinoamericanos y veamos como poco a poco vamos derribando barreras e incluyendo a las personas con discapacidad para que ellos se sientan parte de una comunidad y que contribuyen con la misma.

1.3 En el Ecuador

En el Ecuador, país localizado en el continente sudamericano, cuya población asciende a 12'500.000 habitantes, la atención inicial a la persona con discapacidad fue bajo criterios de caridad y beneficencia, para luego irse tecnificando progresivamente a partir de los años 50, a través de las asociaciones de padres de familia, personas con discapacidad e instituciones privadas.

“Del total de la población del Ecuador, el 13,2 % son personas con algún tipo de discapacidad (1'600.000 personas). Los datos evidencian que 184 336 hogares tienen al menos un familiar con algún problema físico o mental.

Según las estadísticas, en el país, cerca de 830 mil mujeres tienen discapacidad (51,6%), mientras que el número de hombres es de 778 594 (48,4%). Por otro lado, las provincias más afectadas por la discapacidad son Loja, Cañar, Bolívar y Cotopaxi; esta situación se produce porque en estos sectores la gente está expuesta a condiciones de vida pobreza, desnutrición, decadencia y no hay control de embarazos. También de este grupo, el 76% tiene alguna deficiencia, y el 24% presenta alguna limitación en la actividad.

Entre los menores de 5 años con limitaciones, el 56,7% son niños y el 43,3% son niñas. En la población de 41 años en adelante, el 54% es mujer y el 46% es hombre es por eso que la probabilidad de tener discapacidad aumenta con la edad ³. El mayor problema de las personas que tienen una discapacidad no radica en sus limitaciones físicas, sino en la discriminación y las actitudes prejuiciadas de la sociedad.

Si la sociedad percibe a una persona con discapacidad como alguien que no puede trabajar, recibir educación ni participar en actividades sociales como el resto, indudablemente el reto es invencible, porque ya se está prejuzgando la posibilidad de que la persona pueda hacer algo.

Hacer un recuento de las actividades que se han realizado y se vienen realizando en el Ecuador desde hace una década aproximadamente (tiempo en el cual el país ha experimentado un avance importante en este tema), resultaría una tarea repetitiva, azarosa y poco útil.

En 1992 nace la ley 180 sobre Discapacidades, una norma cuyo espíritu es racionalizar el trabajo que, sobre este tema, se debía realizar en el país. A través de ella se crea el Consejo Nacional de Discapacidades, CONADIS, un organismo encargado de dictar políticas nacionales, coordinar acciones e impulsar y ejecutar investigaciones sobre el área de las discapacidades.

³ Datos obtenidos de la pagina web del Consejo Nacional de Discapacitados: www.conadis.gob.ec

Su conformación es democrática, en la que participan todas las organizaciones públicas y privadas vinculadas directamente con las discapacidades. En este sentido se puede decir que no es coincidencia que con el apareamiento del CONADIS, las acciones sobre discapacidades se hayan dinamizado, ya que su estructura orgánica (Directorio y Comisión Técnica) acoge a casi todos los actores sociales que tienen vinculación directa con las discapacidades; la participación amplia y democrática de entes estatales y privados en el Consejo consiguieron esta dinámica, que no ha estado exenta de dificultades y limitaciones de diferentes índoles, en especial del económico.

La realidad ecuatoriana en discapacidades no diferirá en mucho con la de otros países hermanos, pero en materia de organización y perspectivas de trabajo, existen buenas condiciones para el futuro, sin querer afirmar que los problemas mayúsculos estén resueltos, no en vano la estructura de nuestro CONADIS ha servido como modelo para Paraguay, Perú, El Salvador y República Dominicana.

Los problemas alrededor de las competencias, de los roles, de descoordinación en el trabajo y de protagonismo, seguirán persistiendo, y las demandas por la solución de los problemas puntuales de las personas con discapacidad más todavía; la tarea es seguir trabajando, sobre todo contra las limitaciones.

A lo largo del desarrollo de la atención a las personas con discapacidad en el país, se han incorporado y modificado las concepciones acerca de lo que es la discapacidad y su forma de atención, pasando de la caridad y beneficencia al paradigma de la rehabilitación y de éste al de autonomía personal, inclusión y derechos humanos. De manera que poco a poco se van concretando acciones orientadas por los principios de normalización y equiparación de oportunidades, que señalan que la atención de las personas con discapacidad debe realizarse en los mismos sitios y sistemas de toda la población, procurando una verdadera inclusión donde puedan ejercer sus derechos ciudadanos.

1.4 Definiciones

1.4.1 Deficiencia

“Se refiere a toda pérdida o anormalidad de una estructura corporal o función psicológica, fisiológica o anatómica, cualquiera que sea su causa”. El concepto que nos propone la Organización Mundial de la Salud (OMS) hace referencia a la carencia que posee una persona, este término se puede aplicar tanto en cosas como a personas, en cuyo caso puede sonar como un término muy peyorativo y despectivo si se considera que los individuos poseen todas diferentes capacidades.

Sin embargo, algunos especialistas en cuestiones como la psicología pueden utilizarlo de vez en cuando para hacer referencia a falencias específicas de un individuo. Por ejemplo, puede decirse que una persona tiene deficiencias en lo emocional, es decir, que no puede relacionarse con otros o expresar sus sensaciones, sentimientos del modo correcto o como lo hacen los demás, también puede ser el desprendimiento de retina, la pérdida de la memoria o la pérdida de un miembro.

1.4.2 Discapacidad

“Es toda restricción o ausencia de la capacidad para realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano, como consecuencia de una deficiencia.”

Este concepto que también nos da la Organización Mundial de la Salud nos demuestra que el término discapacidad es *una interacción dinámica entre la condición de salud y los factores contextuales que son los ambientales y personales, llegando así hacer el impedimento o entorpecimiento para ejecutar distintas actividades de la vida diaria, una persona que sufre algún tipo de discapacidad puede ser de forma temporal o permanente, reversible o como consecuencia directa de la deficiencia.*

1.4.3 Discapacidad Física

La Doctora ecuatoriana Nelly Endara nos dice que: “La discapacidad física es una condición funcional del cuerpo humano que puede ocasionar dificultad o imposibilidad motriz; es decir para caminar, correr, subir gradas, levantarse, sentarse, mantener el equilibrio, para controlar esfínteres” etc.⁴

En todos los casos de deficiencias de carácter físico el eje problemático en torno al cual se estructura la trama de la integración (deficitaria) es la autonomía personal, ya que aunque en cada etapa del ciclo vital las expectativas en torno a la autonomía son distintas, como también lo son entre las personas que no padecen discapacidad, se trata de un elemento esencial desde el punto de vista de la calidad de vida. Pues bien, hablar de autonomía supone referirse a ámbitos tan variados como el laboral, el educativo, la comunicación social y por supuesto la accesibilidad, que aglutina a todas estas facetas vitales. La escasa participación en actividad y empleo, el déficit y el desajuste educativo, así como la sobreprotección familiar, que redundan en la falta de autonomía, son problemas comunes a todas las personas con discapacidad. Pero tal vez se manifiesten de forma especialmente reconocible en términos de accesibilidad en aquellas personas que tienen muy reducida su capacidad de movimiento, como los usuarios de sillas de ruedas.

1.4.4 Discapacidad Auditiva

“Es una limitación sensorial severa o la ausencia total de la capacidad de oír, que ocasiona dificultades importantes para escuchar y hablar; por lo tanto para comunicarse verbalmente”.⁵

1.4.5 Discapacidad Visual

“La discapacidad visual es una limitación sensorial severa o la ausencia de la capacidad de ver, que ocasiona dificultades importantes para identificar visualmente

⁴ NELLY, Endara, Guía de Lenguaje Positivo y Comunicación Incluyente, Quito-Ecuador, Editorial Poligráficas Jokama, 2010.

⁵ NELLY, Endara, Ibídem.

tanto a personas como objetos; para orientarse, para ubicar el entorno y sus características”.⁶

1.4.6 Discapacidad del Lenguaje

“Un trastorno del habla y lenguaje son los problemas de la comunicación u otras áreas relacionadas, tales como las funciones motoras orales. Estos atrasos y trastornos varían desde simples sustituciones de sonido hasta la inhabilidad de comprender o utilizar el lenguaje o mecanismo motor-oral para el habla y alimentación”.⁷

1.4.7 Discapacidad Mental

“Es la limitación moderada o grave de la función cerebral, que ocasiona dificultades importantes para la adaptación y el aprendizaje social, escolar o conductual y, por lo tanto; para desenvolverse fácilmente en el entorno”.⁸

1.5 Minusvalía

Es una situación desventajosa para un individuo a consecuencia de una deficiencia o discapacidad que limita o impide el desempeño de un rol que es normal en su caso en función de la edad, sexo o factores sociales y culturales.

Por ende la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías de la Organización Mundial de la Salud nos dice que la minusvalía es una situación de desventaja para cualquier individuo, a consecuencia de una deficiencia o discapacidad, que imposibilita el desempeño en su vida cotidiana como también el aporte a la sociedad. Por ejemplo, la imposibilidad de conseguir empleo, la ausencia de relaciones sociales o los estados depresivos y de ansiedad frecuentes.

⁶ NELLY, Endara, Ibídem.

⁷ NELLY, Endara, Ibídem.

⁸ NELLY, Endara, Ibídem.

También podemos decir que limita las oportunidades para participar en la vida de la comunidad en condiciones de igualdad con los demás o bien cuando la sociedad no proporciona ambientes donde las personas puedan encontrar acomodación y compensación para sus deterioros o discapacidades. Así pues, en el concepto de minusvalía se involucra la persona con discapacidad en su interacción y adaptación con el entorno físico y social.

CAPITULO II

2. Definiciones, antecedentes e importancia del sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad

2.1 Competencias

2.1.1 ¿Qué son las competencias?

Podemos contar con tantas definiciones de competencias, sin embargo he seleccionado algunas definiciones intentando construir una lo más completa posible.

Definición de Spencer y Spencer: Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación⁹.

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo¹⁰

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".¹¹

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

⁹ Alles Martha (2000) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*, Argentina. pág.59

¹⁰Paredes Daniel (2008), Artículo: *LA GESTIÓN DE RRHH POR COMPETENCIAS*, Datos obtenidos de la pagina web: www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html#

¹¹ Rodríguez Nelson Ph.D.,. *Artículo: SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIA; Caracas Venezuela 2000* http://www.psycoconsult.com/download/cdt_91.pdf

El concepto de competencia nos expresa la aptitud o idoneidad para realizar una actividad de forma eficiente en un puesto de trabajo, toda persona posee distintas competencias las cuales les ayudara para la resolución de problemas cotidianos a los que se enfrenta en el día a día en la empresa.

2.1.2 Conocimientos

Es la información que una persona posee sobre áreas específicas¹².

El diccionario define conocimiento como “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe que están contenidas en la ciencia”¹³

El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de la organización bien de una forma general o personal. El conocimiento solo puede residir dentro de un conocedor,

Una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

La palabra conocimiento es ampliamente empleada en nuestros tiempos para dar a conocer que las personas están cada vez más interesadas por incrementar sus facultades de conocimiento los mismos que los asimilan como resultado de su propia experiencia, estos les servirán para desempeñarse de una manera adecuada en su puesto de trabajo.

2.1.3 Habilidades

Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental¹⁴.

¹² Alles Martha (2000) *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS*, Argentina: Ediciones Granica , pág.60

¹³ Carrión Juan, *CONOCIMIENTO*, Fundación Ibero Americana del Conocimiento, disponible en la página web: www.gestiondelconocimiento.com

¹⁴ Alles Martha (2000) *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS*, Argentina: Ediciones Granica , pág.61

En la literatura pedagógica y psicológica, el término habilidades aparece con diferentes acepciones:

- Es el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo
- Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica
- Significa el dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto
- Es la asimilación por el sujeto de los modos de realización de la actividad, que tienen como base un conjunto determinado de conocimientos y hábitos.”¹⁵

Las definiciones anteriores destacan que la habilidad es un concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolublemente unidos. Desde el punto de vista psicológico hablamos de las acciones y operaciones, y desde una concepción pedagógica, el cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones. En los marcos de este trabajo, consideramos a la habilidad como el conocimiento en la acción.

En cada habilidad se pueden determinar las operaciones cuya integración permite el dominio de las personas de un modo de actuación. Una misma acción puede formar parte de distintas habilidades, así como una misma habilidad puede realizarse a través de diferentes acciones. Las acciones se correlacionan con los objetivos, mientras que las operaciones lo hacen con las condiciones.

¹⁵Rodríguez Gilberto (2007) Artículo: “¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS LABORALES?” en Contribuciones a la Economía,. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Los conceptos de acción y operación son relativos. Lo que en una etapa de formación de la habilidad, interviene como acción, en otra, se hace operación. Al proceso donde no existe coincidencia entre motivo y objetivo se denomina acción y cuando existe coincidencia nos referimos a la actividad, en este caso la habilidad.

La formación de una habilidad comprende una etapa en la adquisición de conocimientos de los modos de actuar, cuando bajo la dirección del un tutor la persona recibe la orientación adecuada sobre la forma de proceder. La formación de las habilidades depende de las acciones, de los conocimientos y hábitos que conforma un sistema no aditivo que contiene la habilidad.

Por lo anterior podemos plantear que las habilidades se forman y desarrollan por la vía de la ejercitación, mediante el entrenamiento continuo y por lo general no aparecen aisladas sino integradas en un sistema. El trabajo con las habilidades presupone la realización de determinadas acciones, que permiten, en correspondencia con los objetivos planteados llevar a la práctica los contenidos adquiridos y los modos de realización de la actividad en cuestión.

2.1.4 Destrezas

“La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.”¹⁶

Por tanto, la destreza resulta ser una pieza fundamental en la formación de las personas y también una cuestión imprescindible a la hora de querer conseguir un rendimiento óptimo en el desarrollo de sus actividades.

La destreza en combinación con la preparación en el ámbito de la educación hará que las personas desarrollen una serie de cualidades intelectuales como motrices.

¹⁶ Wikipedia Enciclopedia Libre (2011), Artículo :DESTREZAS; Datos obtenidos de la pagina web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Destreza>

Las destrezas adquiridas, reflejan la adquisición de conocimientos, competencias y habilidades las mismas que se vinculan a procesos productivos, mediante la formación de personal capacitado para gestionar procesos y la realización distintos proyectos.

Todos los seres humanos nacen con una disposición innata, un potencial natural para el desarrollo de sus destrezas y habilidades.

El desarrollo de las destrezas, se presenta concatenado con las sucesivas experiencias que desarrolla el sujeto, en su entorno familiar, social, educativo y laboral. Sin embargo, este desarrollo no es homogéneo en todos los seres humanos, unos tienen o mantienen consigo un nivel mayor de destrezas que otros.

La evolución y desarrollo de las destrezas y habilidades un mejoran el desempeño de las personas.

Una habilidad evoluciona en diversos grados, tendiendo siempre hacia lo óptimo, evidenciando su nivel más elevado y complejo en la competencia, para arribar, finalmente a destreza, entendida como la actuación valedera y aceptable de carácter técnico o coordinación muscular.

Las destrezas son entendidas como las habilidades, surgidas de la aptitud, que convertidas en competencias, han logrado un nivel de desarrollo lindante con la eficiencia.

Los requerimientos laborales, expresados en las competencias que detenta cada cargo o puesto, van a ser más eficientes, en la medida que se coloquen en cada uno de ellos a sujetos que detenten un nivel elevado de la habilidad requerida, de ahí que sea fundamental medir las habilidades para determinar la destrezas en el cargo a desempeñar

2.2 Sistema de selección de personal basado en competencias

2.2.1 Importancia del sistema de selección de personal basada en competencias

Una herramienta indispensable para la administración del Talento Humano es la Selección de Personal basada en Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

En la actualidad la industrialización a dado un vuelco, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora continua.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la selección de personal basada en competencias, que busca desarrollar en los candidatos comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de las tareas.

La Selección de Personal basada en Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de mejoramiento para la selección de los candidatos que posiblemente se integraran a la empresa; allí es cuando se comienza a involucrar las necesidades y deseos de los posibles trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada candidato.

2.3 Diferencia entre el proceso de selección de personal tradicional y basado en competencias

Selección de personal tradicional

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado.¹⁷

La selección de personal tradicional, define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

Este proceso comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicológicas y psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad del proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el cuadro de requerimiento de personal.

La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

- La selección de personal tradicional implica evaluar a los postulantes en varios aspectos, que van desde su nivel de educación formal, experiencia y trayectoria laboral, características personales y de personalidad.

¹⁷Dr. Henric-Coll Michel (2003); *LA SELECCIÓN DE PERSONAL UNA NUEVA VISION*, Datos obtenidos de la pagina web:<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/selecc.htm>

- Los criterios que guían el proceso de selección de personal tradicional se sustentan en las "descripciones de cargo" realizadas por las empresas.

Selección de personal basado en competencias

El sistema de selección de personal por competencias es una técnica que los expertos en RR.HH. utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo¹⁸.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero, en general, las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

¹⁸ Quintero Alejandra (2004), *GESTION POR COMPETENCIAS*, Datos obtenidos de la pagina web: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

- Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.
- El Modelo de Gestión por Competencias se focaliza en las personas y su desempeño, logros y resultados.
- Plantea una mirada más global, que involucra de manera integral el desarrollo de las personas.
- La selección por competencias contribuye al desarrollo de la persona y la consecución de los objetivos del negocio, reflejando la conducta que necesita para el éxito de la empresa.
- Las competencias es el resultado de la integración de aquellos recursos (conocimientos, habilidades, actitudes, entre otros) expresados en una acción realizada en un contexto de trabajo particular, que conllevan a un desempeño exitoso.
- En el modelo de basado en las Competencias, las características del empleado son observables en la realidad cotidiana de trabajo y ponen en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, valores y rasgos de personalidad.

CAPITULO III

3. Sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad

3.1 Reclutamiento

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo¹⁹

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga, en el mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que ofrece, a fin de cubrir la posición vacante

El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado o bien la selección será mas costosa porque se reiniciara el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada.

El reclutamiento tiene como propósito mostrar lo más interesante que la posición a cubrir ofrece a los futuros aspirantes, siempre dentro de la ética, es decir, sin faltar a la verdad. Para la atracción de personal se utiliza las distintas fuentes de reclutamiento, las mismas que cuando son utilizadas de manera correcta el reclutamiento será tanto en número como en calidad. Sin embargo, que el resultado del reclutamiento sean pocas postulaciones, pero que respondan al perfil buscado será “el sueño del selector” en contraposición al resultado de una mala elección de fuentes de reclutamiento, junto con anuncios mal redactados que ofrezcan como resultado muchas postulaciones no acordes a lo requerido.

¹⁹ Alles Martha (2008) *Selección por Competencias*, Argentina: Ediciones Granica, pág.101

Cuando esto ocurre hay que aplicar muchas horas de trabajo a fin de separar lo bueno de lo malo, es decir, las postulaciones que se relacionan con el perfil buscado de las que no.

3.2 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento o canales de acceso al mercado pueden ser:

- Fuentes desde la empresa, cuando se decide hacer la búsqueda sin recurrir a una firma consultora externa, estará a cargo del área de Recursos Humanos. Entra las cuales podemos encontrar:

-Solicitantes espontáneos y referidos: Algunos proponen que la recepcionista de la Unidad Administrativa de Talento Humano debería estar entrenada para manejar solicitudes y poseer, además, un listado de posiciones abiertas para informar a los espontáneos sobre las oportunidades disponibles en la organización.

-Referidos por el personal: Es decir, aquellos que presentan a personas conocidas a fin de que se integren a la institución.

-Internet: Las bases de datos de los distintos sitios web que ofrecen curriculum de postulantes son y serán una rápida y económica fuente de reclutamiento. Las mismas permiten la consulta de sus bases e insertan en sus páginas web anuncios con los requerimientos pedidos por las distintas unidades de la institución; siendo este un canal directo entre la empresa y los postulantes.

Podemos decir, entonces, que las bolsas de trabajo digitales de una empresa acortan el periodo de reclutamiento y facilitan los primeros tramos del proceso de selección.

- Fuentes externas, cuando se decide hacer la búsqueda utilizando la ayuda de un consultor externo.

-Reclutamiento por correo Directo: Es cuando la institución tiene vacantes se pone en contacto con individuos específicos con la esperanza de encontrar a quienes las ocupen. En este método el primer paso es determinar a quienes dirigirse.

-Servicios de colocaciones: Servicios estatales de colocación, si bien estas agencias suelen ser muy útiles, con frecuencia pecan por seleccionar candidatos que no están calificados para el cargo, a pesar de haber estipulado los requisitos que debían cubrir.

-Consultoras: Es para la búsqueda de diferentes niveles; su variedad de servicios avanza desde el head hunters internacionales hasta selectoras de niveles intermedios y jóvenes profesionales.

Otra fuente de reclutamiento será el anuncio siendo este de fuente inere o externa:

-Anuncio: La clave del éxito es que sea sencillo y corto, cubriendo, desde ya los requisitos de la institución, el anuncio se puede realizar en los periódicos y revistas especializadas, aunque no tan utilizadas, constituyen otro de los medios frecuentes de publicación de anuncios.

3.3 Sistema de selección de personal basado en competencias

3.3.1 Pre-selección

Es una etapa que tiene como propósito la eliminación de los casos no calificados²⁰

En la etapa de preselección o primera selección la actitud será inversa a la de reclutamiento; la preocupación fundamental será separar, es decir, dejar fuera del proceso a todos aquellos que no respondan al perfil requerido. Las técnicas que se usan deberán ser precisas para no dejar fuera casos de interés y, al mismo tiempo, considerar los distintos intereses de las partes actantes (postulantes y selector).

²⁰ Alles Martha (2008) *Selección por Competencias*, Argentina: Ediciones Granica pág.201

No debe quedar la idea de que la preselección es un paso de menor importancia; por lo contrario es fundamental. Le damos un trato por separado porque usualmente, las tareas a realizar en esta etapa son de más fácil administración en comparación con las que deben aplicarse en la etapa de selección.

En la preselección se deben evaluar los conocimientos de los postulantes, de modo de dejar la parte más compleja del proceso, es decir para la evaluación de las competencias en el proceso de selección. Como se puede apreciar, es la que más horas de trabajo llevará ya que en esa instancia aún se consideran una serie de postulaciones que necesariamente no pasarán a la etapa de selección. Se deberían arbitrar mecanismos de preselección que por un lado aseguren la calidad del proceso y por otro permitan un diagnóstico temprano de cuáles candidatos responde al perfil y cuáles no; esta rápida separación es buena para todos los actores intervinientes; para el selector, que realizará las evaluaciones más detalladas con aquellos candidatos que se aproximen más a lo requerido por el área demandante, y para los postulantes, que sabrán en menor tiempo si están o no dentro del proceso de selección.

En la preselección se realiza la primera revisión de antecedentes como es la entrega del currículum vitae u hoja de vida el primer paso a realizar es la lectura del mismo y su comparación con el perfil requerido por la institución. No es factible conocer a una persona sólo por leer el currículum vitae. Por exceso o por defecto, un buen postulante puede ser incapaz de escribir un buen currículum, pero un buen selector, a pesar de esa escasez o abundancia, deberá ser capaz de percibir en un currículum la existencia de un buen candidato.

El primer punto muy importante es tener en claro el perfil buscado y los requisitos, clasificados en excluyentes y no excluyentes o deseables. Esto será de mucha utilidad. A partir de los requisitos excluyentes se podrá, rápidamente, dividir a las postulaciones en tres grandes grupos de candidatos: los que sí los cumplen, los que no lo hacen, y los que están entre uno y otro grupo, los “dudosos”.

Luego de haber obtenido distintas carpetas que se ajusten a los requisitos del puesto sean estas de forma física o digital, pasamos a realizar el proceso de citación con el fin de entrevistarlos.

3.4 Selección

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.²¹

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el

²¹ Chiavenato Idalberto (2008) *Administración de Recursos Humanos*, España; McGraw-Hill.

momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, que significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- Aquel nivel se va a seleccionar?(Ejecutivos, empleados, obreros)
- Que requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)
- Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

3.5 Instrumentos para realizar el sistema de selección de personal basado en competencias

3.5.1 Entrevista basada en competencias

3.5.1.1 ¿Qué es la entrevista basada en competencias?

Cuando se habla de la entrevista basada en competencias muchos autores hacen referencia a la entrevista por incidentes críticos (BEI, Behavioral Event Interview), pero se ha introducido un concepto muy similar, cuya diferencia fundamental radica

en el tiempo de duración a esta nueva entrevista la hemos denominado “Entrevista por competencias”.

La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes.²²

De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso, y en consecuencia con un costo razonable. La entrevista por competencias tiene una ventaja adicional: al ser muy sencilla su administración, puede ser realizada tanto por el entrevistador como por el cliente interno, no especialistas de Recursos Humanos o Capital Humano, quien debe recibir sólo un breve entrenamiento para llevarlo a cabo.

En síntesis, el entrevistador formula preguntas específicas para evaluar competencias. Para ellas deberá tener preparadas una serie de preguntas relacionadas con las competencias más importantes o dominantes según el perfil requerido.

La correcta evaluación de las competencias en el proceso de selección tiene un grado de importancia superlativo. En algunos casos, un conocimiento puede ser adquirido en un espacio de tiempo no muy largo. En cambio, las competencias requieren periodos de tiempos extensos para su desarrollo y, en ocasiones, es muy dificultoso. Por ello es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas en el grado indicado.

3.5.1.2 La estructura estrella (star) para la formulación de preguntas en gestión por competencias

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante, y uno de los caminos para ello es evaluar las competencias requeridas para la posición. Para lograr este propósito es fundamental bucear la historia del candidato con preguntas tales como: ¿qué pasó?, ¿con quién?,

²² Alles Martha (2008) *Selección por Competencias*, Ediciones Granica; Argentina, pág.267

¿cuándo?, ¿cómo?, apuntando también a las tareas específicas: ¿Cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿Qué resultados debía obtener?, ¿porqué eran importantes esos resultados? Se puede completar con: ¿qué hizo usted?, ¿cuál fue el resultado?

Siguiendo la secuencia de estas preguntas se podrá componer la historia total.

Entrevistar por competencias es un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista de tipo tradicional, se sugiere empezar con una pregunta abierta, una vez que el entrevistador se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir el puesto, comenzara con las preguntas específicas para evaluar competencias.

Por lo tanto trabajar por competencias y, sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición.

3.5.2 Evaluaciones psicológicas

3.5.2.1 Test de Inteligencia.

La definición de un test de inteligencia es una tarea diseñada para "medir" la capacidad de efectuar abstracciones, de aprender, y de procesar información novedosa. Para algunas posturas teóricas el concepto de "medir" implica una ideología de la cuantificación, la cual presupone la cosificación de algo inasible como la "inteligencia".

Los test de inteligencia son usados con profusión en distintos ámbitos, como la psicología educativa, la orientación educativa o la selección de personal.

Los test de inteligencia arrojan una puntuación denominada coeficiente de inteligencia o C.I., un término introducido por el alemán William Stern y que fue adoptado por Terman en su revisión del test de Stanford-Binet. Originalmente, el valor de este coeficiente se calculaba dividiendo la edad mental de la persona por su

edad cronológica, y multiplicando este valor por 100. Por ejemplo, un sujeto de 15 años con una edad mental de 13 años tendría un coeficiente intelectual de $(13/15) \times 100 = 86$. Una puntuación de 100 significa así que el individuo posee una edad mental ajustada a su edad cronológica, mientras que puntuaciones inferiores o superiores a esa cifra indican que el sujeto se sitúa por debajo o por encima respectivamente a la media de la población general. Sin embargo, la mayoría de los test de inteligencia actual han abandonado esta estrategia metodológica, y el cálculo del C.I. se realiza ahora mediante una comparación estadística respecto a un grupo de muestra.

Las puntuaciones en inteligencia siguen una distribución estadística normal en campana, con la mayoría de las puntuaciones agrupadas en torno al valor medio de 100. Aproximadamente dos de cada tres personas arroja una puntuación entre 85 y 115, mientras que el 19 de cada 20 personas tiene una puntuación entre 70 y 130. Una persona con una puntuación de 130 es considerada generalmente bajo el pronóstico de sobredotación, mientras que una puntuación inferior a 70 generalmente apunta a una deficiencia.

3.5.2.2 Test de personalidad

Test que mide las características de la personalidad propiamente dicha, como la estabilidad emocional, la sociabilidad, los intereses, las actitudes, etc ²³

Los test de personalidad miden las características personales del candidato para ver en qué medida se adapta al puesto de trabajo.

Un test de personalidad se basa en preguntas de base científica que, analizando ciertos parámetros de la personalidad humana, ayudan a crear un perfil psicológico del candidato.

En algunos aspectos, medir la personalidad, se asemeja mucho a evaluar la inteligencia, En uno u otro caso se intenta cuantificar algo que no podemos ver ni tocar, y en ambos casos una buena prueba ha de ser confiable y válida a la vez.

²³ Datos obtenidos de la página web: www.definicionesdemedicina.com/test-de-personalidad/

Al evaluar la personalidad, no nos interesa la mejor conducta, lo que queremos averiguar es la conducta típica del sujeto, es decir, como suele comportarse en situaciones ordinarias.

En la intrincada tarea de medir la personalidad los psicólogos recurren a cuatro instrumentos básicos: la entrevista personal, la observación directa del comportamiento, los test objetivos y los test proyectivos.

Cada vez que un psicólogo se enfrenta a la difícil tarea de medir la personalidad de un individuo, asumen un reto ya que la personalidad es algo que ellos no pueden ni ver ni tocar, pero que saben que está presente en cada una de las persona, y tratar de ver como es la personalidad de un individuo en particular no es tarea fácil para los mismos.

3.5.3 Assesment Center

3.5.3.1 ¿Qué es el assesment center?

Un assesment center es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva. Diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.²⁴

El assesment center puede ser traducido como evaluación o valoración; en nuestro caso hace referencia a “valoración de personas”.

La mejor definición de assesment center seria: Pruebas situacionales donde se enfrentan a los candidatos con la resolución práctica de de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto²⁵

Consiste generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realista en los que brinda a la persona un paquete de

²⁴ Alles Martha (2008) *Selección por Competencias, Argentina* ; Ediciones Granica, pág.307

²⁵ Alles Martha (2008) *Selección por Competencias, Argentina* ; Ediciones Granica, pág.308

informaciones variadas (y no siempre completas o coherentes) que debe gestionar hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones.

Los participantes se enfrentan, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberán resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo.

3.5.3.2 ¿Cuándo se utiliza?

- El assesment center se utiliza en un proceso de selección: En este caso hay que tener en cuenta que deben ser búsquedas donde el nivel de las postulaciones permita la aplicación de una dinámica grupal. Más allá de que se administre un assesment o cualquier otro tipo de entrevista grupal, hay que tener en cuenta la instancia colectiva de evaluación no siempre es posible de aplicar a personas con trayectoria laboral importante, niveles gerenciales o similares.

Los assesment en selección son muy adecuados y aconsejables en casos de búsquedas masivas de jóvenes, ya sean de nivel profesional con alto potencial para ingresar en los denominados programas de jóvenes profesionales. Entendemos que esta técnica no puede ser empleada indiscriminadamente en los procesos de selección; será el responsable de realizarla quien deberá decidir cuándo aplicar la herramienta y cuándo no es conveniente hacerlo.

De aplicarse un assesment en selección para personas con trayectoria laboral, será de vital importancia que cada uno de los participantes sea informado acerca del método antes de presentarse.

- En un proceso de selección Interna: En los procesos de selección interna a través de la metodología de autopostulación es imprescindible un proceso de selección transparente. Si se presenta muchas postulaciones una herramienta a utilizar puedes ser el assesment , en este caso se estaría aplicando a personas de la misma organización que participan de un proceso de selección

Cuando en una organización se transfiere a ciertas personas a otros puestos, o son promovidas, la situación no es similar a una búsqueda interna, en estos casos si se desea aplicar un assesment será seguramente para la evaluación de competencias

3.5.3.3 Características del assesment center

Como se desprende de su propia definición, un assesment es una prueba grupal situacional que respeta ciertas características que se reúne a continuación:

- Para construir situacionales fiables y válidas, no basta con reproducir situaciones de la vida real. Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a ciertas fórmulas y practicarse de manera sistemática, sobre la base de una serie de reglas de puesta en escena que conviene cumplir, según indica toda la experiencia acumulada.
- Los assesment center son grupales. En alguna ocasión se puede administrar un ejercicio de producción individual y a continuación promover la discusión colectiva de las soluciones que cada persona presenta. O bien, combinar el ejercicio individual con otros que necesariamente se deben realizar de forma grupal.
- Involucran hasta doce participantes, pero no significa que todo assesment debe regirse estrictamente a este número.
- Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes.
- Duración no más de medio día.

Un assesment no puede ser individual, ya que se utiliza para evaluar la puesta en acción de competencias en un entorno grupal.

El assement debe comprender una extensión de tiempo razonable, que permita mantener un cierto ritmo de la actividad. Ténganse en cuenta que quizás dos horas sean suficientes, según como se haya diseñado la dinámica a realizar. No deben quedar tiempos muertos ya que se pierde el foco del objetivo.

3.5.3.4 Quien y que se evalúa en el assesment center

El assesmente center lo realiza el administrador el mismo que debe ser reservado en a profesionales con experiencia en la metodología; usualmente son psicólogos de profesión, pero no es esta la condición más importante, sino la experiencia en la administración de este tipo de herramientas.

Es la persona que dirige la actividad, que dice las palabras iniciales y las de cierre y que define temas tales como:

- Duración de la actividad.
- Objetivos.
- Si es una selección, informará cuántas serán las personas contratadas después del proceso y cuáles serán los pasos siguientes.
- Hará observaciones a los participantes, de ser necesario.
- Dará el cierre de la actividad.

El administrador también observa a los participantes, y luego deberá completar un formulario con sus observaciones. Por lo tanto, su rol es doble: dirige la actividad y observa.

También intervienen otros facilitadores como el observador asistente su rol es pasivo es decir no tiene un papel activo con los participantes, sino de observación. Sin embargo, estará atento a las consignas del administrador, si éste requiere su apoyo reemplazo deberá estar en condiciones de responder.

En el assesment center se evalúan los comportamientos de los participantes cuando se los enfrenta con la resolución práctica de situaciones reales del entorno del puesto de trabajo.²⁶

²⁶ Alles Martha (2008) *Selección por Competencias* ,Argentina; Ediciones Granica, pág.317

Cuando se diseña un caso para la realización del assesment se consideran aspectos relacionados con la posición a cubrir. Sin embargo, no se evalúan conocimientos sino comportamientos de las personas en el momento de resolver el caos o ejercicios planteado. En el assesment center se evalúan los comportamientos de los participantes cuando se los enfrenta con la resolución práctica de situaciones reales del entorno del puesto de trabajo.

3.5.3.5 Cómo descubrir competencias a través del assesment center

Si la organización para la cual se realiza la la evaluación de personas a través de un assesment center trabaja bajo el modelo por competencias las mismas ya estarán definidas, solo hará falta determinar cuáles son las más importantes (es decir, las competencias dominantes). Competencias dominantes son aquellas que se consideran imprescindibles para la organización (competencias cardinales) o para el puesto (competencias específicas). Si la organización no trabaja bajo un modelo por competencias se puede utilizar del mismo modo el concepto de competencias dominantes, simplemente analizando con el cliente interno cuales características de personalidad son las más importantes para un puesto de trabajo determinado.

No es factible, proponerse a evaluar en un assesment una gran cantidad de competencias, se sugiere la evaluación de cuatro a seis de estas; es decir; diseñar alas actividades como para que los participantes pongan en juego un limitado número de competencias de todos modos, es posible (y se da en muchas ocasiones) que en la observación se puedan evaluar otras competencias además de las previstas inicialmente. Por lo tanto, se debe tener a mano todas las competencias que el puesto requiera, determinar según las necesidades un grupo de cuatro a seis en las que se hará foco durante toda la actividad, y luego, en el momento de hacer el informe, además de evaluar las competencias definidas como las dominantes analizar si, se ha observado comportamientos relacionados con otras competencias requeridas para el puesto.

3.5.4 Pruebas de conocimientos

Las pruebas de conocimiento buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios²⁷

Este tipo de pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (mecnografía, taquigrafía, diseño o manejo de maquinaria). El candidato debe manejar nociones de cultura general o conocimientos específicos relacionados directamente con el cargo al que se está postulando.

Una evaluación de conocimiento tiene como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia del candidato posee.

- Exámenes escritos.
- Exámenes escritos a libro abierto, muy comunes para evaluar a profesionales de diferentes especialidades.
- Entrevistas estructuradas, que consiste en preguntas y respuesta.
- Entrevistas abiertas sobre temas técnicos.
- Pruebas de conocimiento específicos.
- Evaluaciones de idiomas en distintos niveles.

El cliente interno como evaluador de conocimiento

Los candidatos deben ser entrevistados por el responsable de línea o por el directivo del área o departamento en el que se encuentre encuadrado el puesto a cubrir; la mayoría de las veces, este desea cerciorarse por sí mismo acerca del grado de conocimiento y experiencia del postulante. De esta manera, en la entrevista a cargo de la línea, cliente interno o futuro jefe del nuevo colaborador; en ocasiones son evaluados los conocimientos del candidato. Cuando se realiza la planificación será conveniente dejar en claro que tipo de evaluación de conocimientos se realizara en cada una de las instancias de evaluación.

²⁷ Velandia Edgar (2009) *PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES*; Datos obtenidos de la pagina web:<http://es.scribd.com/doc/16644083/Definicion-Pruebas-de-Conocimiento>

En consecuencia, el objetivo fundamental de la entrevista con el cliente interno será comprobar que los conocimientos técnicos y la experiencia del candidato son los requeridos por el puesto a cubrir. Para asegurar se realiza una indagación completa de dicho aspectos, el cliente interno deberá recibir entrenamiento específico. Los años de experiencia no son suficientes; muchos gerentes se califican a sí mismos como expertos reclutadores, y es posible que así sea; de todos modos, desde la perspectiva de Recursos Humanos, será conveniente que todos los gerentes y supervisores que participen en el proceso de selección, tengan o no experiencia, reciban entrenamiento en entrevistas.

3.5.5 Investigación de antecedentes

Cada organización debe tener fijada una política al respecto, es decir, una rutina sobre cómo se piden las referencias laborales. Un requisito básico es que antes de comenzar el proceso de solicitud de referencias se debe informar al candidato que se comienza esta etapa del proceso. Usualmente se solicitan referencias solo del candidato finalista. Si se solicitan referencias de varios finalistas, será adecuado informar de ello a cada uno de los involucrados.

Si la persona está trabajando no será posible llamar a su trabajo actual, excepto que ya hay renunciado o que su jefe esté al tanto de la búsqueda laboral. De todos modos, aun en este caso será recomendable informar al postulante para que, si lo desea, el mismo advierta a su jefe sobre el llamado a recibir solicitándole referencias.

Al solicitar referencias sobre una persona, ya sea un ex jefe o cualquier otro individuo vinculado con la trayectoria profesional de un postulante, se estar divulgando de alguna manera que este se encuentra en un proceso de selección, y eso no puede ser bueno para él. Por ello, antes de iniciar esta etapa hay revisar los siguientes pasos:

- Revisar los objetivos de la posición a cubrir.
- Controlar los requisitos del perfil y datos básicos del postulante.
- Tener en cuenta que si las prestaciones laborales se correlacionan con las posibilidades en materia de remuneraciones previstas para el puesto.

- Evaluar como era el anterior ocupante del cargo respecto del postulante.
- Establecer relaciones entre las razones por las cuales el candidato dejó anteriores empleos y como es la nueva posición.

Existen dos tipos de referencias, las que gestionan a través de las oficinas de personal y los jefes directos de cada postulante.

Las primeras brindan por lo general datos concretos respecto de una persona y las otorga, en general la oficina de personal del lugar donde el candidato trabajó antes. La información más usual es acerca si la persona trabaja allí, fechas de entrada y salida, y cargos al entrar y al desvincularse. Otro tipo de referencias, de naturaleza análoga, son las que pueden ser obtenidas a través de diferentes fuentes por ejemplo si la persona tiene juicios pendientes, inhabilitaciones para trabajar con bancos etcétera.

Las referencias deben ser solicitadas por el responsable del proceso de selección no es buena idea delegar esta tarea a una ayudante, ya que es un tema muy delicado que requiere experiencia. También hay que realizar las mismas verificaciones para todos los finalistas o futuros colaboradores de la organización.

3.5.6 Elección de los candidatos

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, posteriormente de que los candidatos hayan pasado por las distintas evaluaciones como la entrevista y las pruebas que se aplicaron en todo el proceso se observara el resultado de las mismas.

Obtenida la información acerca de los candidatos, es el momento de decidir cuáles de ellos han alcanzado el nivel mínimo exigible y qué candidatos son los mejores y más aptos para el puesto.

Después de recabar las referencias oportunas sobre los candidatos, se elabora un informe en el que se refleja la actuación y rendimiento de éstos en el proceso de selección, sus puntos fuertes y débiles, el resultado de la aplicación del análisis de

decisión, así como un resumen de datos personales, académicos y profesionales. Igualmente, se establecen las recomendaciones oportunas.

Por último, sólo resta comunicar a los candidatos no seleccionados el resultado del proceso. Esta comunicación la suele hacer la persona encargada del proceso de selección de personal y se la considera de suma importancia ya que quien opta a un proceso de selección, lo hace como respuesta a una oferta, le supone un esfuerzo y, en los casos en los que es sometido a un conjunto de pruebas, está cediendo parte de su tiempo a quien lleva a cabo el proceso de selección y brindándole su colaboración. Por tanto, es poco elegante (e incluso poco ético) olvidarse de estas personas, dejando que la respuesta la obtengan por el tiempo transcurrido, y no responder agradeciendo su amabilidad y colaboración. Además, la imagen que se obtiene de la empresa, cuando no se obtiene respuesta, en ningún caso puede ser positiva. .

El encargado del proceso notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto; en la entrevista final se citara al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos entregara para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborara.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

CAPITULO IV

4. Evaluación del desempeño para personas con discapacidad

4.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.²⁸

La evaluación del desempeño es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.²⁹

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

²⁸ Chiavenato Idalberto (2002) *Gestión del talento Humano*, Colombia; Mcgraw-hill, pag 198

²⁹ Ayala Villegas Sabino (2004) *EVALUACION DEL DESEMPEÑO*; Datos obtenidos de la pagina web:http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersona/

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto con frecuencia la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

4.2 Importancia de la evaluación del desempeño

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

a. Para el individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b. Para la organización

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Ventajas de la evaluación del desempeño

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo

- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El proceso de selección de personal basado en competencias empieza cuando realizamos el cronograma de actividades donde se enumera distintos puntos y se establece tiempos en los que debemos cumplir, para llegar a la contratación del personal.

A continuación de haber planificado el cronograma procedemos a realizar las bases del concurso de contrato ocasional para llenar el respectivo formulario (INEC-CO-01).

En la fase número uno que es la de méritos ponemos la instrucción formal, experiencia específica, capacitación específica y las competencias del puesto que debe tener el candidato para ocupar el puesto vacante, en la fase número dos que es la de oposición irán las pruebas técnicas-de conocimiento y las pruebas psicotécnicas.

Pasamos a realizar la convocatoria a concurso de contrato de servicios ocasionales en esta fase del subsistema de selección de personal procedemos a atraer candidatos para que llenen las vacantes dentro de la institución.

Se realiza la convocatoria, la misma que está a cargo de un funcionario de la Unidad Administrativa de Talento Humano; esta convocatoria debe ser llenada en el formulario (MRLSEL-P-02).

Dando a conocer información de la empresa que solicita el requerimiento, denominación del puesto, grupo ocupacional, remuneración a percibir y los requerimientos del puesto.

Los requerimientos llegan a la Unidad Administrativa de Talento Humano donde constan las descripciones de puesto, que se analizan con anterioridad, esto constituyen un instrumento esencial; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Con el fin de aumentar la participación de la población en el proceso de selección, la institución pública avisa a través de medios alternativos como: reclutamiento en línea en donde se informara todos los datos relacionados con la vacante existente, estos son:

- Computrabajo
- www.inec.gob.ec

Otra forma de reclutar personal con discapacidad es mediante bolsa de empleo del SIL (Servicios de Integración Laboral) se procede a mandar el perfil del puesto que estamos requiriendo en la institución, después el SIL nos envían las hojas de vida de las personas que se ajustan al perfil que estamos necesitando.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Después de que se ha publicado la convocatoria interna y externamente se reciben los hojas de vida personalmente y vía e-mail.

La selección personal consta de 2 fases:

La fase de Méritos: Cuando hemos recibido todas las carpetas para el respectivo proceso en esta fase se pasa a depurar mediante la calificación de las hojas de vida de los candidatos para verificar si cumple o no con los parámetros de instrucción, capacitación y experiencia que se está solicitando para el puesto, para lo cual hemos utilizado el formulario (INEC-04); cuando obtenemos los resultados de la calificación de la fase de méritos se pasa a clasificar a los postulantes que si cumplen con los requisitos para formar la terna.

Si cumple con todos los requisitos de la fase de méritos está apto para pasar a la siguiente fase.

La fase de Oposición: En ella medimos los niveles de competencias a través de pruebas psicotécnicas, técnicas, conocimiento y la entrevista.

Para ello se les comunica oportunamente a los candidatos vía telefónica y/o e-mail que día y hora deben acercarse a la institución para aplicarles las pruebas psicotécnica, técnicas y de conocimiento, posteriormente se les da a conocer cuando tendrán la entrevista según la planificación del cronograma.

Una vez que los candidatos se acercan a la institución a la hora pactada se procede a tomar las pruebas psicotécnicas las mismas que nos ayudaran a ver su personalidad y si pueden trabajar bajo presión.

La institución trabaja con dos pruebas que son:

- 16 PF
- IC

Las pruebas psicotécnicas las aplicamos el analista de recursos humanos y los ayudantes, damos la bienvenida y se procede a darles las respectivas indicaciones de las pruebas para que tengan claro con cuanto tiempo cuentan para poder realizarlas.

Las pruebas técnicas las estructura el jefe o responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante, el mismo que las califica, sin embargo las pruebas técnicas y de conocimiento son aplicadas por el responsable del proceso de selección de la UATH.

Después de haber tomado las pruebas se les agradece a los candidatos por su tiempo y se les informa el día y la hora de la entrevista.

Los candidatos se acercan a la institución de acuerdo a la hora pactada con cada uno de ellos, la entrevista técnica la realizamos el jefe de la unidad a que pertenece el requerimiento y la entrevista por competencias la realiza el personal de la unidad administrativa de talento humano encargado del proceso.

La entrevista por competencias la pasamos a realizar en un lugar cómodo, sin que haya ninguna interrupción, con esta entrevista tenemos el propósito fundamental de

evaluar el conjunto de capacidades que posee el postulante, para determinar finalmente si éste es competente en su desempeño presente o futuro.

La estructura de la entrevista por competencias está en función de las competencias que se pretenden evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la institución.

Evaluamos cuales son las reacciones ante situaciones de la vida laboral cotidiana que se pueden dar en el puesto de trabajo. Son por decirlo así, respuestas a actuaciones o acontecimientos de la vida diaria aplicadas al mundo laboral.

Para este tipo de evaluación desarrollamos una serie o batería de preguntas encaminadas a identificar claramente y sobre todo rápidamente las *competencias* que queremos analizar y como se desenvuelven los postulantes en ellas.

Una vez finalizada la fase de pruebas y entrevistas de todos los postulantes que se acercaron a la institución, chequearemos cuales de los postulantes cumplen con todos los requisitos del puesto, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas psicotécnicas, técnicas y de conocimiento que es una parte muy importante en el proceso de selección.

Con los resultados obtenidos pasamos a realizar el chequeo de referencias laborales de los candidatos que pertenecen a la terna para verificar como fueron sus labores en las otras empresas que a prestado sus servicios y como lo catalogan su jefe inmediato y compañeros respecto a sus actitudes, aptitudes y valores, se pregunta sobre el cargo que ocupó, la fecha de inicio de labores y culminación de los mismos para ello utilizaremos el formulario de solicitud de referencias laborales INEC.

Un vez que se ha realizado las distintas fases del proceso de selección se realiza el informe de evaluación de los candidatos, en el mismo que consta:

- Datos de identificación.
- Información Académica.
- Información Laboral.

- Evaluación Psicológica y Psicotécnica.
- Notas de la entrevista y conclusión del evaluador.

Para dar por concluido con el proceso de selección de personal se realiza el informe final donde se da a conocer al jefe de la área que solicito el requerimiento cuales fueron los lugares de los postulantes, así el tendrá conocimiento que el proceso se lo hizo de una manera transparente.

Con los resultados obtenidos llamamos al candidato ganador del concurso de meritos y oposición para comunicarle que ha sido electo para el cargo que aplico, programamos una nueva cita en la misma que le daremos a conocer todos los requisitos y papeles que tiene que traer para poder ingresar a la institución.

MARCO METODOLOGICO

MATRIZ DE VARIABLES

¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá positivamente en el desempeño del personal con discapacidad?

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Sistema de selección basado en competencias	Reclutamiento Selección de personal Entrevistas Test	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente efectivo • efectivo • Medianamente efectivo • Poco efectivo • insatisfactorio 	Manual del Sistema de selección de personal basado en competencias
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Desempeño de personas con discapacidad	Conocimientos Habilidades Destrezas Actitudes Valores Conductas	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente desarrollado • Desarrollado • Medianamente desarrollado • Poco desarrollado • No desarrollado 	Cuestionario de Evaluación del desempeño

¿La identificación de las competencias del personal con discapacidad permitirá el mejor desempeño en su puesto de trabajo?

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Identificación de competencias	Conocimientos Habilidades Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente efectivo • efectivo • Medianamente efectivo • Poco efectivo • insatisfactorio 	Manual del Sistema de selección de personal basado en competencias
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Desempeño	Gestión del puesto Competencias Universales Trabajo en equipo Iniciativa y Liderazgo Competencias técnicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente desarrollado • Desarrollado • Medianamente desarrollado • Poco desarrollado • No desarrollado 	Formulario de Evaluación del desempeño

IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACION

El enfoque de la investigación será Mixto

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El INEC cuenta con el total de 205 puestos de trabajo.

De los cuales se irá incluyendo a personas con discapacidad por medio del sistema de selección de personal basado en competencias, cuando lo solicite la institución, tomando en cuenta la ley reformativa del código de trabajo en el art.33 expresa que el empleador público o privado está obligado a contratar el 4% de los trabajadores que tengan algún tipo de discapacidad.

POBLACIÓN Y MUESTRA

- El INEC cuenta con el total de 205 puestos de trabajo.
De los cuales se irá incluyendo a personas con discapacidad por medio del sistema de selección de personal basado en competencias, cuando lo solicite la institución, tomando en cuenta la ley reformativa del código de trabajo en el art.33 expresa que el empleador público o privado está obligado a contratar el 4% de los trabajadores que tengan algún tipo de discapacidad.

En la investigación realizada se trabajó con el total de 8 personas con discapacidad que se presentaron a los distintos procesos de selección basados en competencias; arrojando el resultado de que solo 2 personas fueron contratadas en la Institución.

El test IC que se utilizo para observar si las personas pueden trabajar bajo presión.

La técnica de la entrevista por competencias para observar el comportamiento del individuo ante distintas situaciones tanto personales como en el ámbito laboral.

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Método Deductivo: Se utilizará principalmente en el estudio de campo, en el análisis de los resultados de las entrevistas de selección de personal basado en competencias.

Método Inductivo: Se lo aplicara en el desarrollo del marco teórico y al finalizar el análisis de los resultados y en la elaboración de conclusiones para establecer el fundamento de la investigación.

Método Correlacional: Lo utilizare para verificar si el sistema de selección de personal basado en competencias a personas con discapacidad influye en positivamente en el desempeño.

Método Estadístico: El cual servirá para la recopilación y elaboración gráfica e interpretación de los datos proporcionados por la investigación científica.

TÉCNICAS

La entrevista: Técnica que servirá para obtener información de los candidatos para saber si son o no idóneos para el puesto de trabajo a través del dialogo o conversación.

Test psicológicos: Nos ayudara a obtener información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc

Pruebas de conocimientos: Por medio de estas pruebas podremos saber si el candidato es apto para la vacante o no.

INSTRUMENTOS

- Bateria de test (Polygraph)

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las fases de la investigación que se logró desarrollar fueron:

FASE 1: Buscar las competencias del puesto de acuerdo a la discapacidad:
En esta fase lo que quisimos lograr es que la persona con discapacidad posea

todas las competencias necesarias de acuerdo al puesto vacante para que así sea mucho mas fácil desempeñarse en las actividades encomendadas.

FASE 2: Aplicación del sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad: En esta fase lo que se logro es reclutar y seleccionar a los mejores postulantes en base a las distintas herramientas como la entrevista por competencias y los test, para verificar si los candidatos son aptos para el puesto.

FASE 3: Evaluación del desempeño al personal con discapacidad: Esta fase de la investigación se la realizó con el formulario EVAL 1 de la SENRES; a 2 personas con discapacidad que ya trabajaban en la institución y al nuevo personal que fue contratado para comparar los porcentajes arrojados en la evaluación.

FASE 4: Tratamiento de la información con la misma que se pudo elaborar el informe final.

FASE 5: Elaboración del informe final para constatar las actividades e investigación del proyecto.

FASE 6: Presentación del informe se lo realizara en la fecha indicada.

- Los instrumentos que formaron parte en la presente investigación fueron aplicados en la selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad estos fueron:

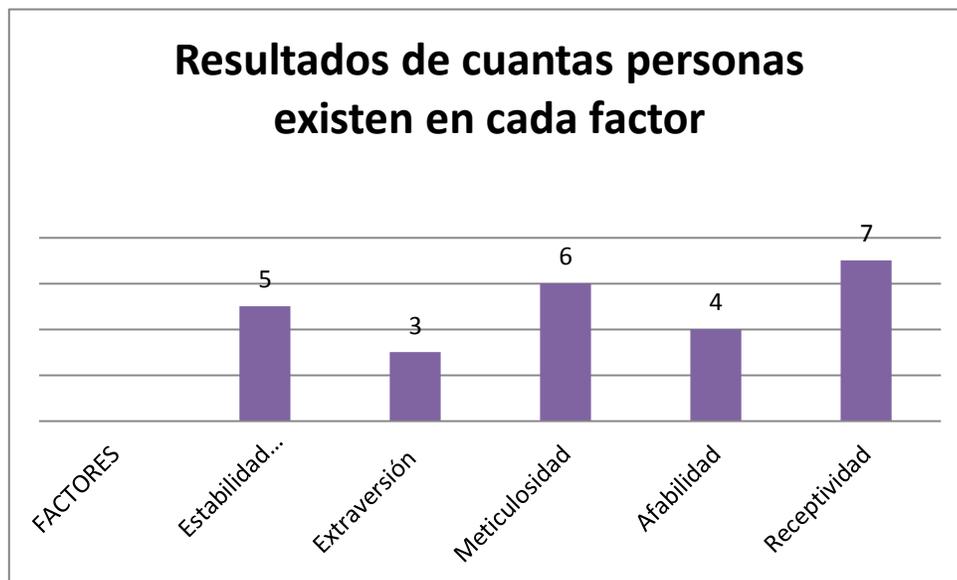
El test 16 PF con el mismo que se logro evaluar el carácter, temperamento, estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en si mismo, sociabilidad, etc

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA 1. FACTORES A SER EVALUADOS EN EL TEST 16 PF

Estabilidad Emocional
Extraversión
Meticulosidad
Afabilidad
Receptividad

GRAFICOS 1. RESULTADOS 16 PF



Interpretación: De las ocho personas que rindieron el Test 16 PF se concluye que el 62,5% Tiene Estabilidad Emocional, 37,5% Extraversión, 75% Meticulosidad, 50% Afabilidad y 87,5% Receptividad; es decir con los porcentajes arrojados se concluye que la mayoría de personas tiene una personalidad adecuada

TABLA 2. FACTORES

FACTORES	RESULTADOS
Estabilidad Emocional	5
Extraversión	3
Meticulosidad	6
Afabilidad	4
Receptividad	7

TABLA 3. RANGO DE CALIFICACIÓN

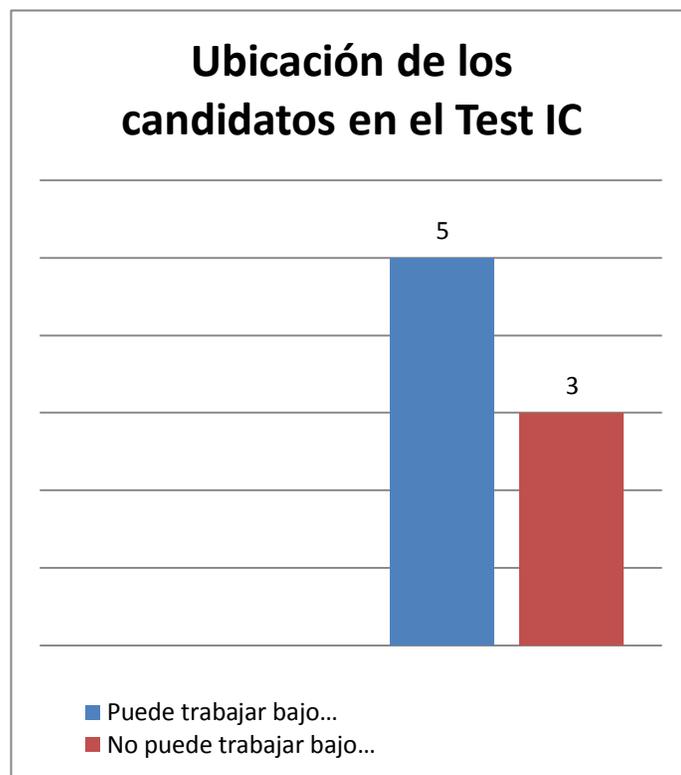
Correctas	17-19
Faltantes	1
Incorrectas	15

Muy Bueno	13-16
Bueno	9-12
Regular	5-8
Malo	0-4

TABLA 4. UBICACIÓN FINAL DEL TEST IC

Puede trabajar bajo presión	5
No puede trabajar bajo presión	3

GRAFICO 2. UBICACIÓN FINAL DEL TEST IC

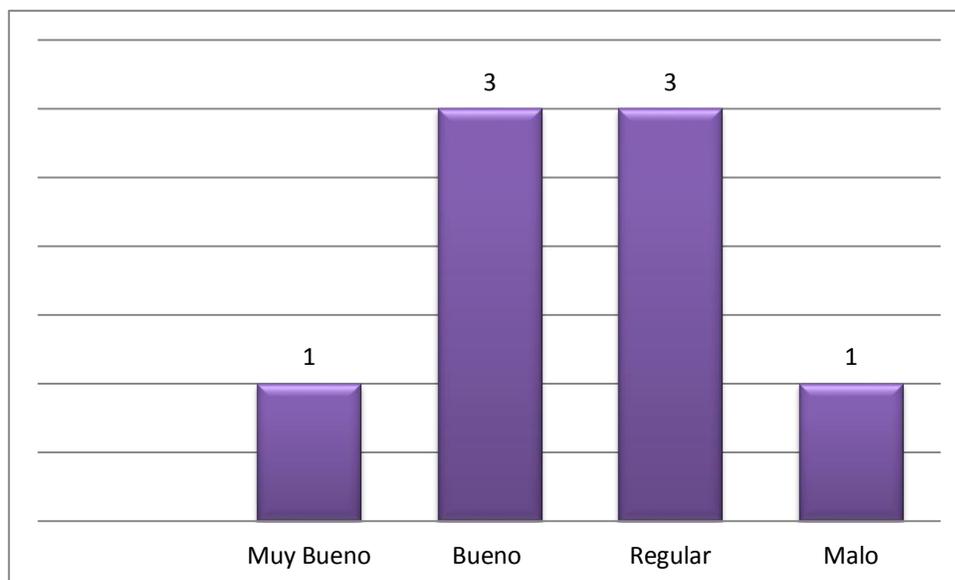


Interpretación: De las ocho personas que rindieron el test del IC se concluye que el 62,5% pueden trabajar bajo presión

TABLA 5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS UBICACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Muy Bueno	1
Bueno	3
Regular	3
Malo	1

GRAFICO 3. UBICACIÓN DE LOS CANDIDATOS EN LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS



Interpretación: Hemos podido observar que en la entrevista por competencias la mayoría de personas arrojó el resultado de muy bueno y bueno que es correspondiente al 75%

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

- ¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá positivamente en el desempeño del personal con discapacidad?

Con los resultados de la evaluación del desempeño podemos concluir que si se comprueba la hipótesis porque los porcentajes arrojados han sido altos y positivos; hemos comparado las evaluaciones de personas con discapacidad que ingresaron a la institución por medio del proceso de selección tradicional y los porcentajes fueron del: 76% y 89,3% mientras que las personas que ingresaron a la institución por medio del proceso de selección por competencias alcanzaron puntajes del: 94,6% y 96,5 %, es así que la selección de personal basado en competencias influyo positivamente en el desempeño de las personas con discapacidad .

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El proceso de selección de personal, que se realiza en la actualidad en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, no se utilizan pruebas psicométricas modernas y actualizadas, lo cual, no permite evaluar y establecer los diferentes aspectos de la personalidad, habilidades y destrezas de un candidato que posea algún tipo de discapacidad.
- El 13,2% de la población ecuatoriana adolece algún tipo de discapacidad, dentro de este porcentaje más del 50 % no tiene ningún nivel de instrucción lo que hace que las oportunidades de trabajo se les reduzca a este grupo de la sociedad.
- Con la implementación del sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad se consiguió seleccionar aspirantes con un mejor perfil para cada puesto vacante tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y competencias; así como también confirmar a través de los resultados de las evaluaciones. De esta forma tendremos colaboradores con mucho potencial para hacer carrera en la Institución y su permanencia será más duradera.
- El reclutar y seleccionar a personas con discapacidad en base a competencias lograra que la persona que sea elegida desempeñe las distintas funciones de manera eficiente y por ende cumplirá con las actividades de manera puntual y responsable para obtener un mejor rendimiento laboral.
- La función del psicólogo Industrial juega un papel muy importante dentro del proceso de seleccionar a personas con discapacidad ya que es el principal gestionado de medios ambientales adecuados como por ejemplo la ergonomía y accesibilidad física.
- Para la Institución es importante adoptar un sistema de selección por competencias con el fin de optimizar el proceso e implementar un adecuado seguimiento del mismo, que nos permita evaluar los avances y resultados reales; además de dotar del talento humano calificado para poder competir de

manera eficaz en el mercado en el que nos desarrollamos. Sin embargo, este sistema también permite que la institución pueda capacitar a su personal según sus competencias propias, para obtener un mayor rendimiento, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral, consiguiendo de esta forma un valor agregado que nos haga diferenciarnos de nuestro sector organizacional.

Recomendaciones

- El Instituto Nacional de Estadística y Censos debería solicitar al Ministerio de Relaciones Laborales o del Conadis un funcionario que vaya a dar charlas de capacitación al personal que conforma la Unidad Administrativa de Talento Humano en aspectos relacionados con la inserción de personas con discapacidad, análisis de los puestos de trabajo, evaluaciones personales como profesionales de las personas con discapacidad.
- Para realizar el sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad se debería contar con los profesionales adecuados para aplicar técnicas como la entrevista por competencias y poseer la experiencia necesaria para garantizar el uso de dicha herramienta así como también para evaluar las competencias requeridas para las personas a ocupar los puestos vacantes.
- La UATH deberá actualizar las herramientas de evaluación en el proceso de selección de personal por competencias como pueden ser los diferentes test psicométricos de acuerdo a las necesidades que presenta, con el fin de contar con una batería de test para la medición de las competencias que se necesita para cada puesto a ocupar.
- Todos los procesos de reclutación y selección de personas con discapacidad debería contar con la presencia de veedores quienes indiquen que el proceso se realice con total transparencia.
- La UATH debería contar con una base de datos de personas con discapacidad para que el proceso de reclutamiento y selección sea mucho más fácil, así la institución ahorra tiempo y dinero.

- Finalmente este estudio permitió identificar las debilidades del proceso tradicional de selección de personas con discapacidad que se aplica en el INEC por lo tanto es necesario que la institución fortalezca el proceso mediante la evaluación continua, la información, verificación de logros y resultados, haciendo un seguimiento más detallado para poder apoyar las áreas que requieran de capacitación, asesoría e investigación y la ubicación de personal idóneo a la hora de implementar, ejecutar y hacer seguimiento del sistema basado en competencias.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Tangibles

- **Alles, Martha** (2008). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica. Pag. 20
- **Alles, Martha** (2000). *Dirección Estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Argentina: Granica. Pag. 135
- **Chiavenato, Idalberto** (2002). *Gestión del talento Humano*. Colombia: McGraw – Hill. Pag. 109
- **Chiavenato, Idalberto** (2008). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill. Pag 66
- **Endara, Nelly** (2010). *Guía de Lenguaje Positivo y Comunicación Incluyente*. Ecuador: Poligráficas Jokama. Pag 33
- **Montero, C .** (2003). *Estrategias para facilitar la Inserción laboral de personas con discapacidad*. Costa Rica: Universidad Estatal Distancia. Pags. 72 - 91
- **Moreno, J.** (2000). *Selección de personal: Enfoque Clásico y de Competencias*. Quito. Pag 85

Virtuales

- **Ayala Villegas Sabino** (2004). Evaluación del Desempeño. Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/
- **Carrión, Juan** (2007). Fundación Ibero Americana del conocimiento
Disponible en la página web: www.gestiondelconocimiento.com
- **Harlem, Gro** (2002). Conferencia de la OMS sobre la salud y discapacidad.
Disponible en:
http://www.urv.cat/media/upload//arxiu/URV_Solidaria/COT
- **Henric-Coll, Michel** (2003). La selección de personal una nueva visión.
Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/selecc.htm>
- **Hernández, Alejandro** (2010). Discapacidad en américa latina. Disponible en:
<http://www.fnd.cl>
- **Paredes, Daniel** (2008). La gestión de rrhh por competencias. Disponible en:
http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html#

ANEXOS

ANEXO A. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

INFORMACION GENERAL

Nombre del estudiante: María Alejandra Merino Burbano de Lara.

Carrera: Psicología Industrial

Nombre del Director: Dr. Ángel Verdesoto Gáelas. MDTH

Datos de la organización

- **Nombre:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- **Tipo:** Público.
- **Servicios que presta:** Estadísticas en general y Censal.
- **Ubicación geográfica:** Juan Larrea n°15-36 y José Riofrío.

Línea de investigación de referencia:

- Validación de nuevas metodologías para:

Diagnósticos situacionales en las organizaciones y sistema integrales de selección de personal, metodologías contemporáneas para la integración de las personas a las nuevas organizaciones en el milenio; para el análisis de los factores críticos de éxito y áreas de resultados claves; para el desarrollo organizacional integral en las empresas industriales, comerciales y de servicios.

Fecha de entrega: Miércoles, 22 de Diciembre del 2010

1. TEMA

¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá en el desempeño del personal discapacitado del INEC-Quito?

2. JUSTIFICACIÓN

El INEC, es una entidad del estado que tiene como finalidad orientar y conducir el Sistema Estadístico Nacional, así como originar, analizar y propagar información estadística, que sea útil para el adecuado conocimiento de la realidad económica y social del país, realizando el estándar de calidad de manera permanente y eficaz.

de manera oportuna, confiable y de calidad para la toma de decisiones públicas y privadas que permita validar el desarrollo integral de la sociedad y de la economía.

Teniendo reparo en lo antes expuesto la Unidad de Gestión del Talento Humano tiene como prioridad incrementar un sistema de selección de personal basado en competencias para el personal con discapacidad para observar el desempeño que cada uno de los servidores son competentes al realizar sus funciones en su puesto de trabajo

El INEC considera que contratar a una persona con discapacidad es rentable. Si se le proporciona la formación adecuada será tan rentable o más que cualquier trabajador, aportará entusiasmo y dedicación y hará lo posible por conservar su puesto de trabajo.

Factibilidad:

Este proyecto es ejecutable porque cuento con la autorización de la máxima autoridad del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC); con los recursos y tiempo para hacerlo.

3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

3.1 Preguntas

¿Las personas con discapacidad tienen las competencias adecuadas para ocupar un puesto de trabajo?

¿La incrementación del sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad nos ayudara a evaluar su desempeño?

3.2 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad con el fin de observar y evaluar su desempeño en la ejecución de sus tareas.

Objetivo Específico

- Elegir y clasificar personal idóneo que se ajuste a los requerimientos del puesto y de la institución.
- Puntualizar las tareas de cada puesto vacante para considerar los conocimiento, habilidades y competencias que cada persona con discapacidad debe poseer para ocupar la vacante.
- Determinar si el incremento del sistema de selección de personal basado en competencias ha sido satisfactorio para el desempeño del personal con discapacidad en el INEC.

3.3 Delimitación espacio temporal

Este trabajo lo realizare desde el 1 de Octubre del,2010 hasta e 30 de Septiembre del 2011 en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) Quito- Ecuador

4. MARCO TEORICO

4.1 Posicionamiento teórico

LA presente investigación se fundamenta en “*Selección por competencias*” de Martha Alicia Alles, cuya obra lidera la bibliografía en castellano referida a la temática

de gestión de Recursos Humanos por competencias, nos presenta en esta oportunidad un método de 20 pasos perfectamente identificados e integrados que permiten el ordenamiento lógico del proceso de selección, según las más modernas prácticas en la materia dentro de un contexto en el que, debido a una multiplicidad de factores, es cada día más difícil encontrar las personas que se buscan para cubrir las más diversas posiciones, se hace imprescindible contar con una metodología de selección, profesional y actualizada. La Selección por competencias es un instrumento que nos ayuda a conocer los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el candidato para obtener a gran medida un desempeño eficiente de los aspirantes a la vacante.

De ahí la importancia de concederle al proceso de selección de personal por competencias un sello distintivo.

También me he fundamentado en "*Estrategias para facilitar la Inserción laboral de personas con discapacidad*" de Catalina Montero, que manifiesta que desde el punto de vista cualitativo, el problema de la falta de acceso de las personas con discapacidad al trabajo se torna aún más complejo, además de las barreras actitudinales frente a la discapacidad, las barreras físicas, arquitectónicas y de transporte, existe una barrera que tiene que ver con la calidad de la oferta laboral, las principales tendencias actuales en la economía, en el trabajo y en la formación profesional de las personas con discapacidad ha ido cambiando ya que tienen mayor oportunidad para ser insertados en las distintas empresas del país, por ello la importancia de realizar una adecuada selección de personal basado en competencias para ubicar a la persona con discapacidad en el puesto idóneo para ella. Por lo tanto las empresas deben canalizar diferentes actividades productivas mediante el estudio de puestos de trabajo para determinar oportunidades de inserción laboral para personas con discapacidad.

4.2 Capítulos y subcapítulos

CAPITULO I

SITUACIÓN DE LAS DISCAPACIDAD Y DEFINICIONES

1. Antecedentes

1.1 En el Mundo

1.2 En Latinoamérica

1.3 En el Ecuador

2. Definiciones

2.1 Deficiencias

2.2 Discapacidades

2.2.1 Discapacidades Físicas

2.2.2 Discapacidades Auditivas

2.2.3 Discapacidades Visuales

2.2.4 Discapacidades del Lenguaje

2.2.5 Discapacidades Mentales

2.3 Minusvalías

CAPITULO II

DEFINICIONES, ANTECEDENTE E IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

1. Competencias

1.1 ¿Qué son las competencias?

1.1.1 Conocimientos

1.1.2 Habilidades

1.1.3 Destrezas

2. Sistema de selección de personal basado en competencias

2.1 Importancia del sistema de selección basado en competencias

2.2 Diferencia entre el proceso de selección tradicional y el basado en competencias

CAPITULO III

SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

1. Reclutamiento

1.1 Métodos de reclutamiento

1.2 Fuentes de reclutamiento

1.3 Selección de medio

2. Sistema de selección de personal basado en competencias

2.1 Pre-selección.

2.2 Instrumentos para realizar el sistema de selección de personal basado en competencias.

2.2.1 Entrevista basada en competencias.

2.2.1.1 ¿Qué es la entrevista basada competencias?

2.2.1.2 La estructura estrella (star) para la formulación de preguntas en gestión por competencias.

2.2.2 Evaluaciones psicológicas.

2.2.2.1 Test de Inteligencia.

2.2.2.2 Test de aptitudes específicas.

2.2.2.3 Test de personalidad.

2.2.3 Assesment Center

2.2.3.1 ¿Que es el assesment center?

2.2.3.2 ¿Cuándo se utiliza?

2.2.3.3 Características del assesment center

2.2.3.4 Quien y que se evalúa en el assesment center

2.2.3.5 Como descubrir competencias a través del assesment center

2.2.4 Pruebas de conocimientos

2.2.5 Investigación de antecedentes

2.2.6 Elección de los candidatos

2.2.6.1 Presentación de los candidatos finalistas

2.2.6.2 Notificación de los resultados

2.2.6.3 Selección de los candidatos

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

2. Que es la evaluación del desempeño
3. Importancia de la evaluación del desempeño
 - 2.1 Para el individuo
 - 2.2 Para la organización
3. Objetivos de la evaluación del desempeño
4. Ventajas de la evaluación del desempeño

CAPITULO V

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS

- 5.1 Síntesis del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) -Quito
- 5.2 Visión
- 5.3 Misión
- 5.4 Objetivos organizacionales
- 5.5 Principios y valores
- 5.6 Estructura organización

5. TIPO DE INVESTIGACION

Correlacional, porque se estudiara como se relaciona el sistema de selección de personal basado en competencias con la evaluación del desempeño a las personas con discapacidad.

6. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

6.1 Identificación de variables

¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá positivamente en el desempeño del personal con discapacidad?

¿La identificación de las competencias del personal con discapacidad permitirá el mejor desempeño en su puesto de trabajo?

6.2. Construcción de indicadores, medidas e instrumentos

¿La implementación de un sistema de selección de personal basado en competencias influirá positivamente en el desempeño del personal con discapacidad?

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Sistema de selección basado en competencias	Reclutamiento Selección de personal Entrevistas Test	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente efectivo • efectivo • Medianamente efectivo • Poco efectivo • insatisfactorio 	Manual del Sistema de selección de personal basado en competencias
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Desempeño de personas con discapacidad	Conocimientos Habilidades Destrezas Actitudes Valores Conductas	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente desarrollado • Desarrollado • Medianamente desarrollado • Poco desarrollado • No desarrollado 	Cuestionario de Evaluación del desempeño

¿La identificación de las competencias del personal con discapacidad permitirá el mejor desempeño en su puesto de trabajo?

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Identificación de competencias	Conocimientos Habilidades Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente efectivo • efectivo • Medianamente efectivo • Poco efectivo • insatisfactorio 	Manual del Sistema de selección de personal basado en competencias
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Desempeño	Gestión del puesto Competencias Universales Trabajo en equipo Iniciativa y Liderazgo Competencias técnicas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente desarrollado • Desarrollado • Medianamente desarrollado • Poco desarrollado • No desarrollado 	Formulario de Evaluación del desempeño

7. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACION

El enfoque de la investigación será Mixto

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El INEC cuenta con el total de 205 puestos de trabajo.

De los cuales se irá incluyendo a personas con discapacidad por medio del sistema de selección de personal basado en competencias, cuando lo solicite la institución, tomando en cuenta la ley reformativa del código de trabajo en el art.33 expresa que el empleador público o privado está obligado a contratar el 4% de los trabajadores que tengan algún tipo de discapacidad.

10. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Método Deductivo: Se utilizará principalmente en el estudio de campo, en el análisis de los resultados de las entrevistas de selección de personal basado en competencias.

Método Inductivo: Se lo aplicara en el desarrollo del marco teórico y al finalizar el análisis de los resultados y en la elaboración de conclusiones para establecer el fundamento de la investigación.

Método Correlacional: Lo utilizare para verificar si el sistema de selección de personal basado en competencias a personas con discapacidad influye en positivamente en el desempeño.

Método Estadístico: El cual servirá para la recopilación y elaboración gráfica e interpretación de los datos proporcionados por la investigación científica.

TÉCNICAS

La entrevista: Técnica que servirá para obtener información de los candidatos para saber si son o no idóneos para el puesto de trabajo a través del dialogo o conversación.

Test psicológicos: Nos ayudara a obtener información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc

Pruebas de conocimientos: Por medio de estas pruebas podremos saber si el candidato es apto para la vacante o no.

INSTRUMENTOS

- Batería de test (Polygraph)

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

FASE 1: Buscar las competencias del puesto de acuerdo a la discapacidad.

FASE 2: Aplicación del sistema de selección de personal basado en competencias para personas con discapacidad.

FASE 3: Evaluación del desempeño al personal con discapacidad.

FASE 4: Tratamiento de la información

FASE 5: Elaboración del informe final

FASE 6: Presentación del informe

12. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se les dará al final de la investigación, tomando en cuenta los resultados que se obtengan de la misma.

13. RESPONSABLES

Alumno – investigador: María Alejandra Merino Burbano de Lara.

Asesor de Investigación: Dr. Ángel Verdesoto Gáelas. MDTH

Instituto de Investigación y Posgrado: Dr. Nelson Narváez

14. RECURSOS

14.1. Recursos Materiales

Material de oficina

Libros

14.2. Recursos Económicos

Computador:	\$100.00
Impresora:	\$ 50.00
Flash Memory:	\$ 10.00
Internet:	\$ 200.00
Resma de papel bond	\$ 8.00
Corrector	\$3.00
Copias	\$ 40.00
Teléfono	\$ 30.00
Libros	\$100.00
Transporte	\$100.00

TOTAL **\$ 641.00**

14.3 Recursos Tecnológicos

Computador
Impresora
Flash Memory

16. BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alles,M.(2006) Selección por competencias.Buenos Aires: Ed Granica
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Montero,C . (2003) *Estrategias para facilitar la Inserción laboral de personas con discapacidad*. Costa Rica, Primera edición: Universidad Estatal Distancia
- Moreno, J. (2000) *Selección de personal: Enfoque Clásico y de Competencias*. Quito.
- Sampieri, Roberto. (2007) *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw-Hill

Leyes

Código de trabajo.

Constitución de la República del Ecuador.

Ley de Discapacidades.

Losep

Páginas

[www. Google.com](http://www.Google.com)

[www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

[www.monografias .com](http://www.monografias.com)

17. ANEXOS (opcional)

.....
Maria Alejandra Merino

Estudiante

.....
Dr. Angel Verdesoto

Gáleas

Asesor de Investigación

ANEXO B. GLOSARIO DE TERMINOS

Candidato: Persona que puede ser apta para ocupar el puesto vacante.

Competencia: Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Conocimiento: Es el producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe que están contenidas en la ciencia.

Curriculum vitae: Es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección.

Deficiencia; Es la pérdida o la anormalidad de una estructura o de una función psicológica, fisiológica o anatómica, que puede ser temporal o permanente. Entre las deficiencias se incluye la existencia o aparición de una anomalía, defecto o pérdida producida por un miembro, órgano, tejido o cualquier otra estructura del cuerpo, incluidos los sistemas de la función mental.

Destreza: La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad.

Discapacidad: Es cualquier restricción o impedimento de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano. La discapacidad se caracteriza por excesos o insuficiencias en el desempeño de una actividad rutinaria normal, los cuales pueden ser temporales o permanentes, reversibles o surgir como consecuencia directa de la deficiencia o como una respuesta del propio individuo, sobre todo la psicológica, a deficiencias físicas, sensoriales o de otro tipo.

Discapacidad Auditiva: La discapacidad auditiva es un estado de limitación en la comunicación o el lenguaje como expresión lingüística y de pensamiento, debido a la interacción entre factores individuales (entre los que se encuentra la deficiencia auditiva) y los de un contexto menos accesible.

Discapacidad Física: La discapacidad motora es un estado de limitación en la movilidad, debido a la interacción entre factores individuales (dificultades por un

inferior funcionamiento del sistema osteo-articular, muscular y/o nervioso) y los de un contexto menos accesible o no adaptado.

Discapacidad Lenguaje: Un trastorno del habla y lenguaje son los problemas de la comunicación u otras áreas relacionadas, tales como las funciones motoras orales.

Discapacidad Mental: Es un estado de limitación en la conducta adaptativa o de relación, debido a la interacción entre factores individuales (dificultades de tipo conceptual, social o práctico) y los de un contexto menos accesible o menos comprensivo.

Discapacidad Visual: La discapacidad visual es un estado de limitación o de menor eficiencia, debido a la interacción entre factores individuales (entre los que se encuentra la deficiencia visual) y los de un contexto menos accesible.

Entrevista: Es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

Habilidad: Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Minusvalía: Se entiende por persona con minusvalía a toda persona incapaz de atender por sí sola, total o parcialmente, a las necesidades de su vida individual y/o social normal como consecuencia de una deficiencia, congénita o no, en sus capacidades físicas o mentales.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Objetivos Organizacionales: Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Organigrama Estructural: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría .

Principios: Son leyes fundamentales y autoevidentes que gobiernan la efectividad, el crecimiento y felicidad de los colaboradores de la institución.

Pruebas de conocimiento: Buscan evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través de estudios, prácticas o ejercicios.

Reclutamiento: Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales mas tarde se seleccionara a alguno que recibirá la oferta de empleo.

Selección de personal: Es la escogencia del individuo adecuado para llenar la vacante dentro de una institución.

Test de personalidad: Test que mide las características de la personalidad propiamente dicha, como la estabilidad emocional, la sociabilidad, los intereses, las actitudes, etc

Vacante: Una vacante es una posición que debe ser ocupada, ya sea completa o parcialmente. Las necesidades de personal de una empresa se representan en el componente de *Contratación de personal* mediante vacantes.

Valores: Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa,

TABLA DE CUADROS

TABLA 1. FACTORES A SER EVALUADOS EN EL TEST 16 PF	65
TABLA 2. FACTORES.....	66
TABLA 3. RANGO DE CALIFICACIÓN	66
TABLA 4. UBICACIÓN FINAL DEL TEST IC	66
TABLA 5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS UBICACIÓN DE LOS CANDIDATOS.....	67

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICOS 1. RESULTADOS 16 PF.....	65
GRAFICOS 2. UBICACIÓN FINAL DEL TEST IC	65
GRAFICO 3. UBICACIÓN DE LOS CANDIDATOS EN LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	68