



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de  
investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero  
de Empresas**

**TEMA:**

**“Modelo de gestión empresarial para la inserción  
laboral de personas con discapacidad en la provincia  
de Pastaza: caso empresa Arboriente S.A.”**

**AUTORES: Gallo Álvarez Erick Omar**

**Vera Quizhpe Jeaneth Alexandra**

**TUTOR: Ing. Edwin Javier Santamaría Freire**

**AMBATO – ECUADOR**

**Enero / 2017**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Edwin Santamaría

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación: “Modelo de gestión empresarial para la inserción laboral de personas con discapacidad en la provincia de Pastaza”: caso empresa Arboriente S.A., para optar por el título de Ingeniero de Empresas CERTIFICO que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe .



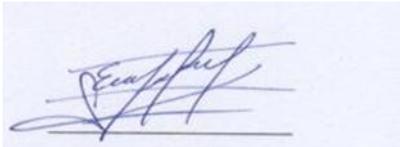
Ing. Edwin Javier Santamaría Freire

C.I.: 180293142-6

Ambato, 07 de noviembre del 2016

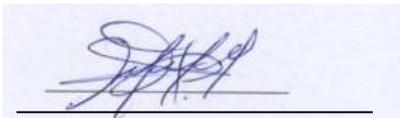
## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Gallo Álvarez Erick Omar y Vera Quizhpe Jeaneth Alexandra, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

Gallo Álvarez Erick Omar  
C.I. 180357810-1

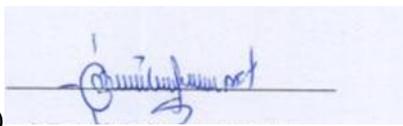


---

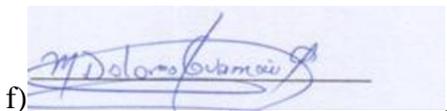
Vera Quizhpe Jeaneth Alexandra  
C.I. 180449163-5

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

Psc. María Cristina Abril Freire

f) 

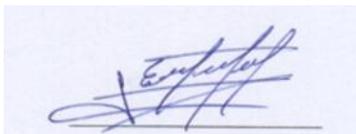
Ing. María Dolores Guamán Guevara

Ambato, 12 de enero de 2017

## DERECHOS DE AUTOR

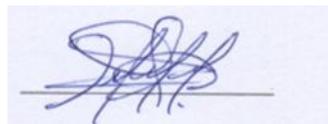
Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de Titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

Gallo Álvarez Erick Omar  
C.I. 180357810-1



---

Vera Quizhpe Jeaneth Alexandra  
C.I. 180449163-5

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios, por permitirnos cumplir una meta más en nuestra vida.

A la Universidad Técnica de Ambato; Profesores y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas, por todos los conocimientos impartidos que han permitido culminar un logro más en nuestra vida profesional.

Al Ing. Edwin Santamaría por habernos apoyado incondicionalmente en la guía para el desarrollo del presente trabajo.

A la empresa “Arboriente” por abrirnos sus puertas y permitir el desarrollo del proyecto.

Erick Gallo y Alexandra Vera.

## DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a todas aquellas personas que se han convertido en mi inspiración, mi guía y mi camino, a mis padres Emilio y Amanda, quienes con esfuerzo y sacrificio lograron sacarme adelante, a mi esposa Alexandra y a mi hijo Josías que han estado en todo momento a mi lado.

Erick Gallo

Dedico esta tesis a DIOS que ha iluminado mi camino dándome sabiduría y entendimiento para cumplir mis sueños.

A mis padres Oscar y María quienes han sido mi ejemplo de lucha y constancia que con amor y paciencia has sabido guiarme.

A mi hermana Tatiana que es una gran parte de mi vida.

A mi hijo Josías mi gran amor, por el que siempre he luchado por este sueño y por muchos más, velando siempre por su bien.

A mi esposo Erick quien ha estado a mi lado incondicionalmente luchando juntos con amor, bajo la bendición de Dios.

Alexandra Vera

## ÍNDICE GENERAL

Contenido

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DE TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADRO Y FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	5
ANÁLISIS PROBLEMÁTICO DE LA EMPRESA .....	6
ANÁLISIS INTERNO .....	6
ANÁLISIS EXTERNO .....	8
ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	11
MATRIZ FODA.....	11
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN INVESTIGADA.....	14

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
3.1. GESTIÓN EMPRESARIAL .....	17
3.1.1. MODELOS DE GESTIÓN .....	18
3.2. INSERCIÓN LABORAL.....	26
3.2.1. RECLUTAMIENTO .....	29
3.2.2 CAPACITACIÓN .....	30
3.2.3. INDUCCIÓN.....	32
3.3. DISCAPACIDAD .....	35
3.3.1. TIPOS DE DISCAPACIDAD.....	36
4. METODOLOGÍA .....	39
4.1 PARADIGMA.....	39
4.2. ENFOQUE .....	40
4.3. TIPO .....	40
4.3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	40
4.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	41
4.4. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.4.1. BIBLIOGRÁFICA .....	41
4.4.2. DE CAMPO .....	41
4.5. POBLACIÓN .....	41
4.6 MUESTRA.....	42
4.7 JERARQUIZACIÓN DE VARIABLES.....	42
4.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	42

4.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	42
4.8 TÉCNICA.....	42
4.9 INSTRUMENTOS .....	43
5. RESULTADOS.....	44
ENCUESTA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD .....	44
ENCUESTAS EMPRESA ARBORIENTE.....	52
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS.....	63
6.1 CONCLUSIONES.....	64
6.2 RECOMENDACIONES .....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXOS .....	70

## ÍNDICE DE CUADRO Y FIGURAS

Cuadro N° 1 Sistematización de Modelos de GTH .....	25
Figura N° 1 .....	3
Figura N° 2 .....	20
Figura N° 3 .....	20
Figura N° 4 .....	21
Figura N° 5 .....	22
Figura N° 6 .....	24
Figura N° 7 .....	28

## ÍNDICE DE ANEXOS

PERSONAS CON DISCAPACIDAD POR PROVINCIA .....	70
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INCLUIDAS LABORALMENTE .....	71
ENCUESTA EMPRESA ARBORIENTE .....	72
ENCUESTA PERSONAS CON DISCAPACIDAD .....	76
REVISION DE PROCESOS.....	79
FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA ARBORIENTE S.A. ....	80
PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	81
SELECCIÓN.....	83
CONTRATACION .....	84
INDUCCION .....	85
PROCESOS DE CAPACITACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD .....	86

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Arboriente S.A. es una sociedad anónima legalmente constituida, dedicada a la transformación de la madera desde su estado natural hasta conformar un tablero contrachapad (triplex), con su planta industrial ubicada en la provincia de Pastaza, Puyo.

El presente trabajo tiene como objetivo la inserción laboral de las personas con discapacidad en las empresas, puesto que no tienen las mismas oportunidades que el resto de la población por ser personas vulnerables, por lo tanto, requieren la atención social dándoles la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida, rescatando su autoestima y la relación interpersonal que tanto necesitan.

El modelo de gestión empresarial para la inserción de personas con discapacidad, logra que mediante procesos específicos se alcance una selección de personal óptima para enfrentar los retos empresariales.

La tarea fundamental de las instituciones públicas como empresariales deben implementar e impulsar sobre políticas concretas en favor de los grupos vulnerables y su interrelación al mundo laboral, concientizando a la ciudadanía tanto individual como grupal, para lograr una sociedad más justa equitativa, inclusiva de bienestar, desarrollo y beneficio personal a través del trabajo a él o a ella asignados.

### **PALABRAS CLAVES:**

ADMINISTRACIÓN

MODELO DE GESTIÓN

INSERCIÓN LABORAL

DISCAPACIDAD LABORAL.

## **ABSTRACT**

The Arboriente S.A. company is a corporation legally constituted, dedicated to the transformation of the wood from its natural state to form a board triplex, with its industrial plant located in Pastaza, Puyo.

The objective of this study is the labor insertion of people with disabilities in companies, since they do not have the same opportunities as the rest of the population because they are vulnerable people, therefore, they require social attention giving them the opportunity to improve their Living conditions, rescuing their self-esteem and the interpersonal relationship they so badly need.

The business management model for the insertion of people with disabilities achieves that through specific processes an optimal selection of personnel is reached to face the business challenges.

The fundamental task of the institutions public as business must be to implement and promote concrete policies in favor of vulnerable groups and their interrelation to the labor world, raising the awareness of both individual and group citizenship, to achieve a more equitable fair society, inclusive of welfare, development and personal benefit through the work assigned to them.

### **KEYWORDS:**

ADMINISTRATION

MANAGEMENT MODEL

JOB INSERTION

LABOR DISABILITY.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

En Latinoamérica la realidad que viven las personas con discapacidad es totalmente opuesta al derecho que reconoce el trabajo en igualdad de condiciones, añadiendo a esto que más del 15% de la población mundial se ve afectada por algún tipo de discapacidad ya sea de forma directa o indirecta, pese a las distintas leyes que existe a favor de estas personas para insertarlas laboralmente, la gran mayoría continua enfrentando diversos obstáculos como es la inferioridad en cuanto a sus capacidades tanto en las entidades públicas como privadas. (Carrie, 2012).

La Asamblea legislativa Plurinacional (Bolivia), la ley dice que toda entidad pública o privada debe incluir un mínimo de 4% de personas con discapacidad. "Ninguna ley dictada en su favor se cumple a cabalidad", en la normativa de inserción laboral, apenas satisface el 1% a nivel nacional, pues acceden a fuentes de empleo "especiales".... Los recursos para el funcionamiento del Fondo Nacional de Solidaridad y Equidad (FNSE) con destino desconocido. Se plantea una auditoria para esclarecer el manejo de recursos para usar a favor de los discapacitados, en los planes de reinserción laboral. (La Patria, 2016).

En Colombia no existe un porcentaje de inserción laboral para personas con discapacidad, ya que este país cuenta solo con un incentivo tributario para todos aquellos empleadores que contraten este tipo de personas, un caso similar es el de Costa Rica, que al no tener una ley que favorezca laboralmente a estas personas, cuentan con un plan nacional que incluye el derecho a tener un trabajo libremente elegido y que brinda beneficios tributarios a las empresas que contraten personas con discapacidad, plan que hasta la fecha no ha sido llevado a la práctica. (Garavito, 2014).

En Perú, la ley dispone una contratación de personas con discapacidad para el sector privado del 3% y para el sector público de 5%, sin embargo, existe un alto nivel de incumplimiento ya que este país no cuenta con un grupo de personas con discapacidad con suficiente mano de obra calificada. (Congreso de la Republica, 2014).

En Ecuador, esta problemática es mucho más compleja, pese a la existencia de ordenamientos jurídicos como son Código de Trabajo y Ley Orgánica de Discapacidades, en los cuales se menciona la inclusión laboral de personas con discapacidad haciendo mención de las obligaciones que tienen los empleadores con este tipo de personas.

En la actualidad se han efectuado cambios profundos en el ámbito legal con respecto a la inclusión laboral de personas con discapacidad incorporándolas de acuerdo al tipo de discapacidad que poseen, sin embargo, no se puede hablar de un cumplimiento total ya que existe desigualdad y discriminación hacia este tipo de personas.

La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 330, menciona que “Las personas con discapacidad tienen garantizada la inserción y accesibilidad en igual de condiciones al trabajo remunerado”, añadiendo a esto que el Código de Trabajo en el Art. 42, numeral 33 menciona que “el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de 25 trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se considere apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales”.

**Figura N° 1**



**Fuente:** Ministerio de Salud Pública

**Elaborado por:** Ministerio de Salud Pública y Consejo Nacional para la igualdad de discapacidades

Disposiciones que se han visto incumplidas por parte de los empleadores, lo que afecta directamente a personas con discapacidad, del total de 1'653.000 según el CONADIS, de los cuales el país tiene una tasa de desempleo del 6% de las personas con discapacidad, según la FENEDIF. que no pueden gozar de una mejor calidad de vida, manteniendo a sus familias y apoyar al desarrollo del país a través de un trabajo productivo, como lo determina la ley.

La provincia de Pastaza, cuenta con 2890 personas con discapacidad, de las cuales apenas 419 de estas se desempeñan laboralmente, es decir solo el 14.5% de la población con discapacidad goza de este beneficio.

La justificación que presentan los empleadores para no contratar personas con discapacidad es que poseen una infraestructura inadecuada, estas personas no cuentan con un alto nivel de capacitación para desenvolverse laboralmente, poca mano de obra calificada, etc. delimitando una mejor calidad de vida para estas personas.

Ante el problema que se presenta es inevitable no decir que la mayor parte de culpa tiene la sociedad ya que existe un alto nivel de desinterés hacia las personas con discapacidad, es importante informar y conocer sobre este tipo de personas, conocer su estilo de vida, cuáles son sus habilidades, que tipo de actividades puede desarrollar, etc.

El empleador no toma en cuenta a estas personas precisamente porque falta sensibilizar a la sociedad acerca de este tema. Las personas con discapacidad día a día viven una realidad cruel en donde deben soportar discriminación y malos tratos.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



**Fuente:** Arboriente

**Elaborado por:** Grupo de investigación

Es necesario que los empleadores adecuen sus empresas para poder brindar una mejor accesibilidad a las áreas de trabajo, realizar capacitaciones para que las personas con discapacidad puedan desarrollar de mejor manera sus competencias y obtener nuevos conocimientos que les permitirá desenvolverse con mayor confianza y efectividad.

De modo que estas personas puedan conocer todos sus derechos y obligaciones como es un trabajo digno y un sueldo justo, con un ambiente laboral apto para su desarrollo.

### **ANÁLISIS PROBLEMÁTICO DE LA EMPRESA**

Para conocer la situación actual de la empresa Arboriente se debe analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la misma de manera interna y externa, para determinar con claridad cuáles son las causas principales que provoca el bajo nivel de acceso laboral de personas con discapacidad.

### **ANÁLISIS INTERNO**

Mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), procedimiento que se constituye por cinco etapas, y la diferencia se toma solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones, se efectúa la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, y, sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Cuando las condiciones internas dependen de la empresa, se requiere mantener un control estratégico de la interacción entre ellas, hasta complementar una sinergia que alcanza la competitividad productiva

### **Ponderación**

Es fundamental el desarrollo de una lista de los factores internos, los mismos que se asignan:

- No importante 0,01
- Muy importante 1,00

### **Calificación**

Se realiza una clasificación de 1 a 4 para el análisis de cada factor:

- Irrelevante (1)
- Poco relevante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

**Tabla N° 1**

<b>ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
1. Diversidad de áreas de trabajo	0.11	3	0.33
2. Horario de trabajo rotativo	0.09	3	0.27
3. Espacios físicos amplios	0.08	3	0.24
4. Tecnología de punta	0.11	4	0.44
5. Estabilidad laboral	0.13	4	0.52
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de accesibilidad para personas con discapacidad	0.10	2	0.20
2. Desconocimiento de normas, reglas, leyes y estatutos de inclusión laboral	0.09	2	0.18
3. Falta de un modelo de gestión del talento humano	0.12	2	0.24
4. No mantienen un manual de funciones bien estructurado	0.09	1	0.09
5. Generación de estrés laboral constante	0.08	1	0.08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.59</b>

**Fuente:** Arboriente

**Elaborado por:** Grupo de investigación

El resultado total de la ponderación es de 2.59, que indica que la empresa se encuentra en una fuerte posición interna apenas superando el mínimo de ponderación de 2.50, dando como resultado que la empresa debe convertir algunas de sus debilidades en fortalezas.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Este análisis le permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas del entorno y

de esta manera prepararse para los impactos que pueden producirse por los factores que la rodean, ya sea beneficiándola o perjudicándola.

### **Ponderación**

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito:

- Sin importancia 0,01
- De gran importante 1,00

### **Calificación**

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

**Tabla N° 2**

<b>ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
1. Crecimiento y mejoramiento continuo	0.09	3	0.27
2. Liderar el mercado de fabricación de triple	0.08	3	0.24
3. Contratación externa de personas con discapacidad.	0.10	4	0.40
4. Innovación de productos	0.08	3	0.24
5. Incentivo como desarrollo económico del país	0.09	4	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
1. Situación económica del país	0.10	2	0.20
2. Sanciones de la inspección de trabajo	0.07	2	0.14
3. Competitividad informal en la zona	0.06	1	0.06
4. Localización urbana	0.18	1	0.15
5. Incumplimiento con la cuota laboral (4%)	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.36</b>

**Fuente:** Arboriente

**Elaborado por:** Grupo de investigación

El resultado ponderado es de 2.36 que indica que la empresa se encuentra enfrentando graves amenazas externas, ya que no cumple con el resultado mínimo de ponderación de 2.50 dando como resultado que la empresa debe convertir esas amenazas en oportunidades de mejorar continuamente.

## **ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

### **MATRIZ FODA**

Las debilidades y amenazas que la empresa Arboriente enfrenta, son las principales causantes para que no exista personal con discapacidad en la empresa y en la Provincia, justificándolo con el poco conocimiento que tienen sobre la ley laboral actual, lo cual provoca un alto nivel de desempleo y discriminación hacia este tipo de personas, evitando que gocen de una mejor calidad de vida.

**Tabla N° 3**

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diversidad de áreas de trabajo</li><li>2. Horario de trabajo rotativo</li><li>3. Espacios físicos amplios</li><li>4. Tecnología de punta</li><li>5. Estabilidad laboral</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Crecimiento y mejoramiento continuo</li><li>2. Liderar el mercado de fabricación de triple</li><li>3. Contratación externa de personas con discapacidad.</li><li>4. Innovación de productos</li><li>5. Incentivo como desarrollo económico del país</li></ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de accesibilidad para personas con discapacidad</li><li>2. Desconocimiento de normas, reglas, leyes y estatutos de inclusión laboral</li><li>3. Falta de un modelo de gestión del talento humano</li><li>4. No mantienen un manual de funciones bien estructurado</li><li>5. Generación de estrés laboral constante</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Situación económica del país</li><li>2. Sanciones de la inspección de trabajo</li><li>3. Competitividad informal en la zona</li><li>4. Localización urbana</li><li>5. Incumplimiento con la cuota laboral (4%)</li></ol>

**Fuente:** Arboriente

**Elaborado por:** Grupo de investigación

### **PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Se debe determinar un Modelo de Gestión Empresarial adecuado para insertar laboralmente a las personas con discapacidad?

¿Es necesario fundamentar teóricamente los modelos de gestión para la inserción laboral

de personas con discapacidad?

¿Se debe diagnosticar los procedimientos de inserción laboral de las personas con discapacidad en la Empresa Arboriente?

¿Es necesario diseñar los componentes de un modelo de gestión empresarial en términos laborales para las personas con discapacidad?

## **JUSTIFICACIÓN**

La realización de este trabajo en la empresa ARBORIENTE está encaminada a la vinculación y la inserción de personas con discapacidades mediante el establecimiento de un modelo de gestión de recursos humanos para alcanzar los resultados esperados mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En este mundo globalizado se ha considerado a las personas con discapacidad como poseedores de talento que pueden aportar a la estructura de una organización para ejercer acciones y tareas que se ven reflejadas en la relación satisfactoria y en función de las necesidades requeridas por la sociedad de acuerdo a los intereses y necesidades del contexto, porque la formación profesional es el vínculo que permite a este grupo humano acceder a los beneficios del sistema laboral.

La interacción entre las personas con discapacidad y el conglomerado social son significativamente relevantes para conseguir la relación interpersonal entre los colaboradores y la necesidad de estar integrados con todas y cada una de las personas que están a su alrededor, lo que les ayudará a obtener los conocimientos de actividades específicas relacionadas en su diario vivir con una vida digna, resaltando el respeto, el cariño, la consideración y la aceptación de su problema de discapacidad, es determinante brindarles la oportunidad de desarrollarse y desenvolverse a través de sus habilidades y destrezas, sin discriminación alguna sea cual fuere su discapacidad.

Es necesario el establecimiento de un proceso libre y participativo que busque sensibilizar al conglomerado social a fin de alcanzar y permitir la inserción laboral de

los discapacitados a través del cumplimiento de las directrices empresariales a nivel estatal para satisfacer las necesidades, el cumplimiento y los requerimientos de los objetivos, la misión y la visión determinados en todas y cada una de las empresas coordinadoras de planes de trabajo para la consecución del rendimiento laboral, tomando en consideración puntos muy relevantes como los factores de comunicación, compromiso y liderazgo, de tal manera que se les hagan sentir a estas personas útiles para el progreso y desarrollo de la sociedad.

## **ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN INVESTIGADA**

Arboriente es una sociedad anónima legalmente constituida, dedicada a la producción de tableros contrachapados de madera, más conocidos como triplex. Su planta industrial se encuentra ubicada en la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, y sus oficinas administrativas y de comercialización están en Ambato. La empresa se encuentra afiliada a la Cámara de Industrias de Tungurahua desde el año de 1.979 en que inicia sus actividades.

Arboriente nace en 1.978 ante la iniciativa de tres visionarios empresarios ambateños, los Señores: Hernán Vásconez Sevilla, Ing. Enrique Vásconez Sevilla y Bolívar Pacheco Salazar; quienes visualizan una gran oportunidad en la transformación de la madera desde su estado natural hasta conformar un tablero contrachapado.

En vista de que la materia prima para ésta industria debía obtenerse de los bosques del Oriente Ecuatoriano, los promotores deciden instalar la planta en la ciudad de Puyo. En la actualidad cuenta con 55 colaboradores en la empresa; de los cuales 5 de sexo femenino laboran en el área administrativa; y 3 personas con discapacidad en el área productiva.

## **VISIÓN Y MISIÓN**

En sus actividades a lo largo de los años, la empresa siempre ha tenido como sus

principales guías a dos elementos fundamentales: primero el atender a sus clientes de acuerdo a sus requerimientos en cuanto a volumen y calidad del tablero contrachapado y segundo producir el tablero con la mayor eficiencia posible tanto en las actividades productivas como en las de ventas y administrativas.

Además, la filosofía de la empresa siempre ha sido la de ir creciendo junto a todo su equipo humano, a través de relaciones laborales abiertas, claras y de apoyo a las proyecciones de su personal.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

ARBORIENTE elabora y comercializa tableros contrachapados de conformidad con la normativa legal establecida, para cumplir con las expectativas y la satisfacción del cliente, mediante la aplicación de estándares mejorados del producto a través del continuo perfeccionamiento de los procesos

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar el Modelo de Gestión Empresarial adecuado para insertar laboralmente a las personas con discapacidad en las empresas.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente los modelos de gestión para la inserción laboral de personas con discapacidad.
- Diagnosticar los procedimientos de inserción laboral de las personas con discapacidad en la Empresa Arboriente.
- Diseñar los componentes de un modelo de gestión empresarial en términos laborales para las personas con discapacidad.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1. GESTIÓN EMPRESARIAL**

“La gestión empresarial implica conocer el entorno y generar las directrices estratégicas, permitiendo que los organismos aprovechen sus recursos de manera eficiente y logren sus objetivos con total eficacia”. (Hernández, Rodríguez & Martínez, 2011), entendiendo que “la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo”. (Drucker, 1974).

“El sistema empresarial debe estar constituido por empresas eficaces, eficientes y totalmente organizadas desarrollando un enfoque integrado en su misión”. (Cardeñosa, 2015), con modelos de gestión “estratégica organizacional que fortalecen el desempeño de las organizaciones”. (Hernández, Salazar, Rodríguez & Fleitas, 2010).

“La gestión está guiada al cumplimiento de políticas, metas, objetivos, como también al de la misión y visión de la organización”. (Koontz, 2004), estudiando la estructura de la organización con el fin de contribuir al desempeño adecuado de esta. (Donnell, 2004).

“Dicha gestión tiene como proceso facilitar a la organización de manera proactiva en la formulación de un futuro, para visualizar los más probables hechos y resultados a obtener”. (Prieto, 2012), asumiendo modelos de gestión “como esquemas ideales que se asumen como válidos y que pueden ayudar al momento de cumplir con los objetivos planteados”. (López, 2003).

La gestión empresarial tiene como elemento clave alcanzar una sostenibilidad en las empresas que representa la fuente más importante de la ventaja competitiva. (Mohn, 2005), De esta manera, la cultura dentro de la organización será determinante en el desarrollo de valores y conocimientos especializados, un deseo de mejora y aprendizaje constante. (Barcellos, 2009).

De tal manera que la gestión empresarial brinda una guía adecuada a las organizaciones que desean tener un desarrollo positivo en un futuro, teniendo en cuenta que los modelos de gestión empresarial son utilizados por estas ya que poseen altos niveles de eficacia que permite alcanzar los objetivos planteados.

### **3.1.1. MODELOS DE GESTIÓN**

Existen varios modelos de gestión que son utilizados por grandes empresas para un mejor funcionamiento y utilización de sus recursos, de manera que estos generen valor para la empresa. (Wood, 1991).

#### **3.1.1.1. MODELO DE GESTIÓN DE LEAN MANUFACTURING.**

Conocido también como producción ajustada, producción limpia o producción sin desperdicios, consiste en utilizar lo mínimo en recursos, "entregando al cliente el máximo valor de la producción a través de una mejora continua". Lean es "básicamente todo lo concerniente a obtener las cosas correctas en el lugar correcto, en el momento correcto, en la cantidad correcta, siendo flexible y abierto al cambio". (Ruiz, 2012).

#### **3.1.1.2. MODELO DE GESTIÓN DE HARPER Y LYNCH (1992).**

Aplicado al Talento Humano que consiste en el desarrollo de un plan estratégico que "maneja de manera positiva las necesidades de la organización, elaborando planes de sucesión, formación y clima laboral, logrando una optimización en la gestión de recursos humanos". (Samaniego, 2013). Una característica significativa de este modelo "es la

importancia que le da a la auditoría como un mecanismo de control”.

### **3.1.1.3. MODELO DE GESTIÓN DE WERTHER Y DAVIS (1996).**

“Consiste en el desarrollo de un sistema con actividades interdependientes, mostrando la interrelación de los elementos de RR.HH., incluyendo un entorno que establece un sistema nuevo y muestra a la administración como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH”. (Cuesta, 2005).

Este modelo está formado por 7 elementos:

- Fundamentos y desafíos; Mejoramiento de efectividad y eficiencia.
- Planeamiento y selección; Permite el reclutamiento y selección de personal
- Desarrollo y evaluación; Asignación de puestos y evaluación de desempeño
- Compensaciones; Salario justo prevención de accidentes y enfermedades
- Servicios al personal; Prestaciones y condiciones laborales adecuadas
- Relaciones con el sindicato; Relación del departamento de recursos humanos con el sindicato.
- Perspectiva general de la Administración de Personal; Retroalimentación de desempeño

Este modelo asegura el cumplimiento de los objetivos planteados, siendo esto posible con un sistema adecuado.

### **3.1.1.4. MODELO DE GESTIÓN DE ZAYAS (1996).**

Este modelo “plantea una interdependencia entre el subsistema de selección y desarrollo de personal, el subsistema de organización y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece”. (Cuesta, 2005).

**Figura N° 2**



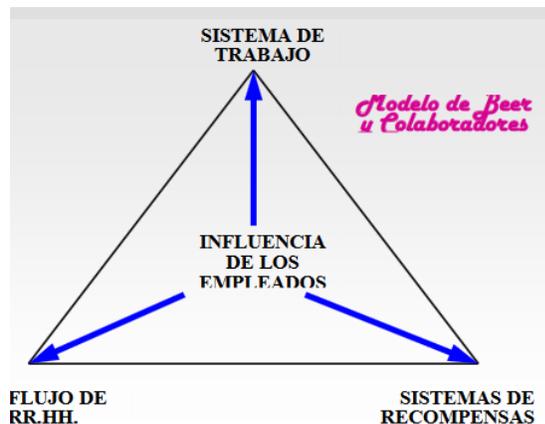
**Fuente:** Zayas, Habana.

**Elaborado por:** Zayas, Habana.

Partiendo de la misión se definen los objetivos y la estructura de la organización y su dirección “que servirá de base para los procesos de selección, formación y desarrollo de personal”.

### 3.1.1.5. MODELO DE BEER

**Figura N° 3**



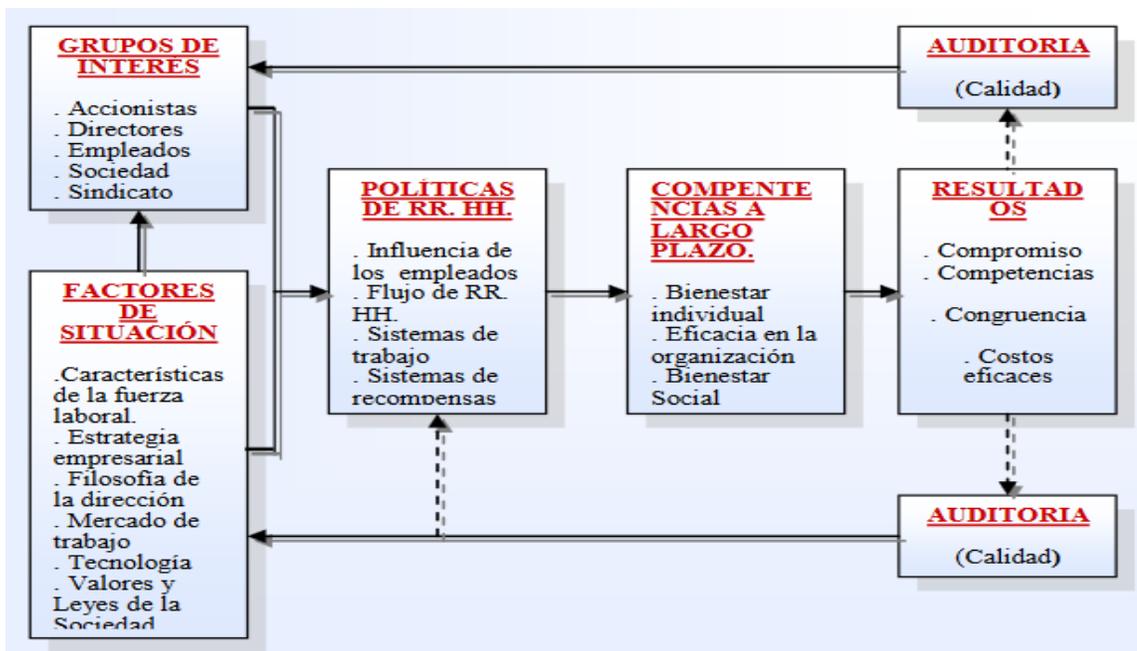
**Fuente:** Cuesta, la habana 1999

**Elaborado por:** Cuesta, la habana 1999

En este modelo se considera muy importante la influencia de los colaboradores, "actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR. HH".

A lo que Cuesta en el año de 1999 modifica este modelo al incluir la auditoria de gestión de recursos humanos, "centrada en la calidad, agregando una serie de indicadores y técnicas". (Ballivian, 2006).

**Figura N° 4**



**Fuente:** Cuesta, la habana 1999

**Elaborado por:** Cuesta, la habana 1999

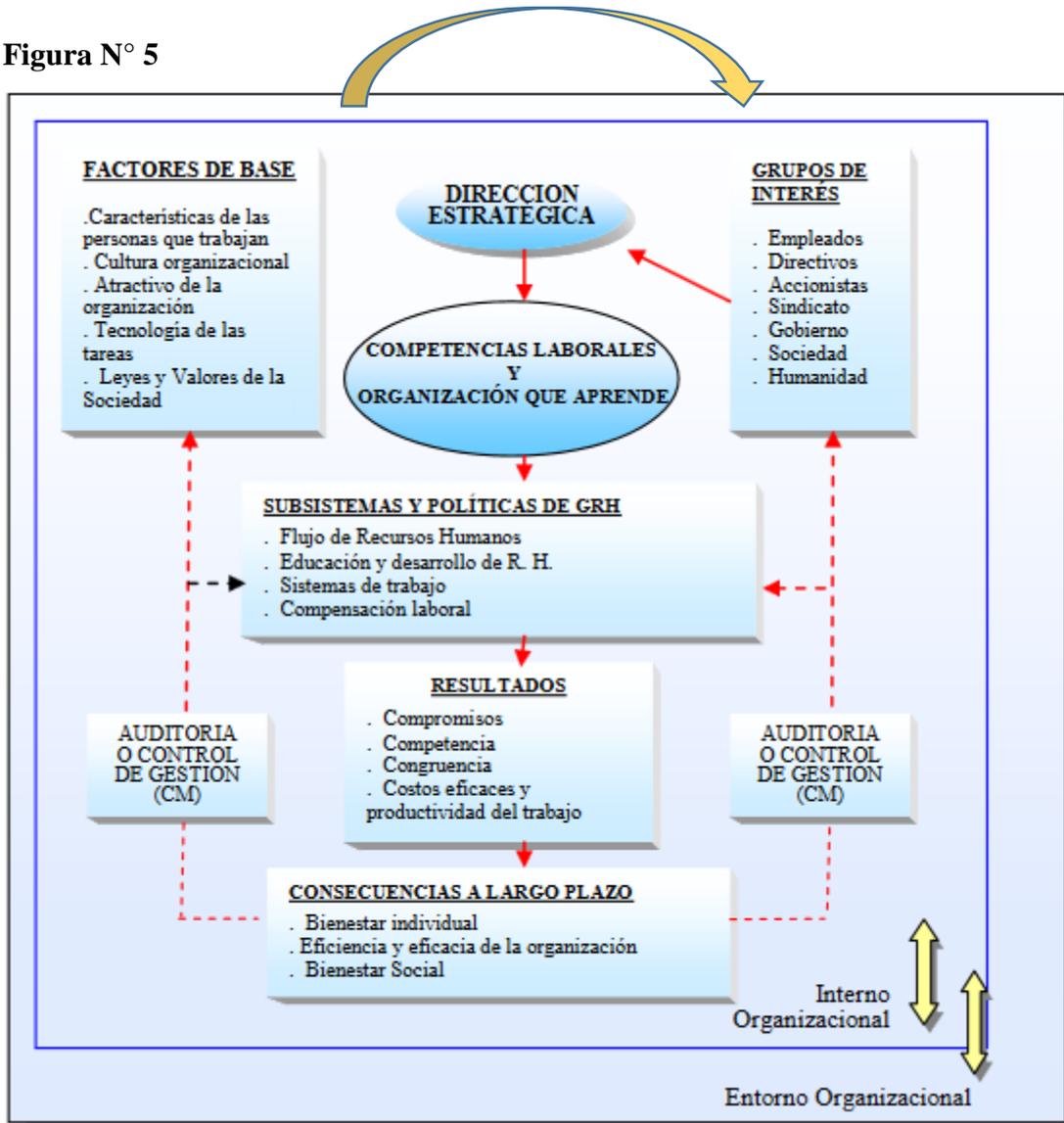
### 3.1.1.6. MODELO DE GRH DE DIGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL (DPC)

Este modelo parte del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999), "implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional, concentrando las actividades claves de la gestión de recursos humanos" en los siguientes subsistemas:

- Flujo de recursos humanos

- Educación y desarrollo
- Sistema de trabajo
- Compensación laboral

Figura N° 5



Fuente: Cuesta, la habana 1999

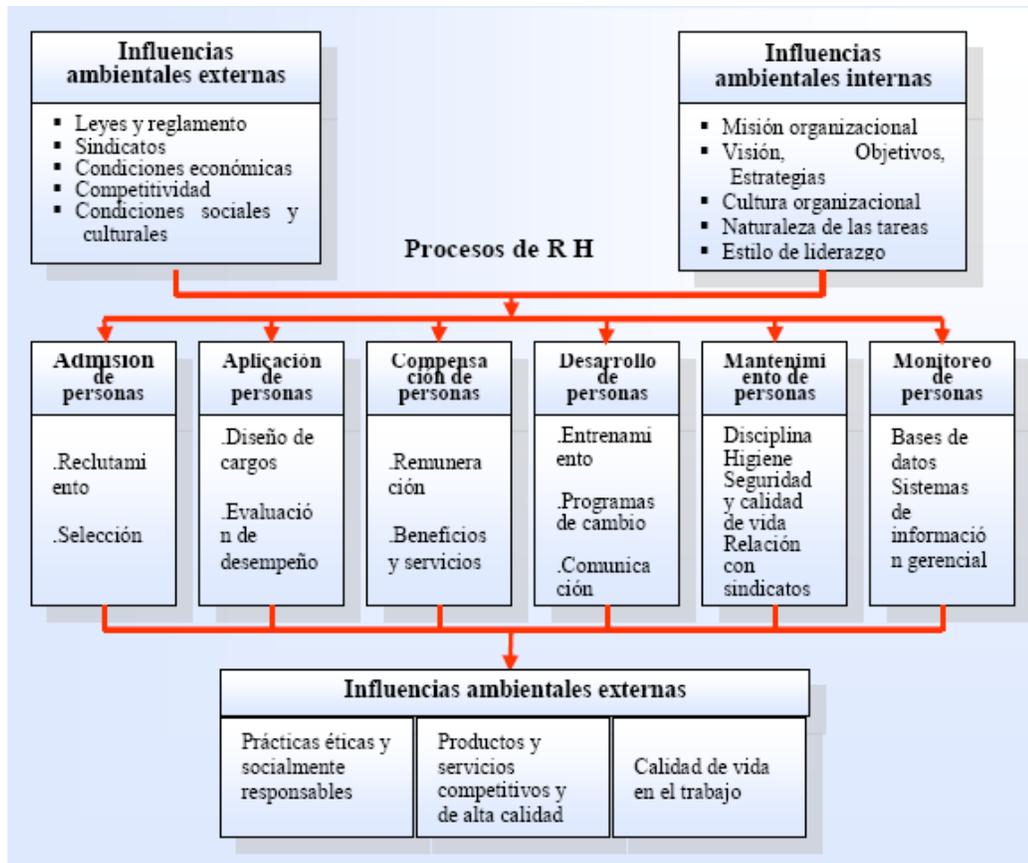
Elaborado por: Cuesta, la habana 1999

### 3.1.1.7. MODELO DE GESTIÓN DE IDALBERTO CHIAVENATO (2002)

Este modelo se centra en los principales procesos de la moderna gestión del talento humano" fijándose en 6 vértices. Tales procesos "están influenciados en las condiciones externas e internas de la organización" (Chiavenato, 2002).

1. Admisión de personas.- División de reclutamiento y selección de personal, procesos para incluir nuevas personas en la empresa.
2. Aplicación de las personas.- División de cargos y salarios, diseño de actividades que realizarán las personas en la empresa, orientando su desempeño y evaluación.
3. Compensación de las personas.- División de beneficios sociales, incentivos para el personal de la empresa, recompensas en remuneración y beneficios y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas.- División de capacitación, capacitaciones para el desarrollo profesional y personal.
5. Mantenimiento de personas.- División de higiene y seguridad, crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las personas que trabajan en la empresa.
6. Evaluación de personas.- División de personal, procesos para controlar las actividades de personas y verificar resultados.

**Figura N° 6**



**Fuente:** Chiavenato, 2000

**Elaborado por:** Chiavenato, 2000

MODELO	PRODUCCIÓN	ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	SELECCIÓN DE PERSONAL	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	AUDITORÍA	INSENTIVOS LABORALES	AMBIENTE LABORAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
<b>LEAN MANUFACTURING</b>	Se centra en la reducción de recursos al momento de elaborar el producto, asegurándose entregar al cliente lo mejor en producción.								
<b>HARPER Y LYNCH</b>		Maneja de manera positiva las necesidades de la organización a través de un plan estratégico				Mecanismo de control, evaluación y seguimiento			
<b>WERTHER Y DAVIS</b>			Sistema adecuado para el cumplimiento de objetivos	Planeamiento y selección		Elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión de RR.HH			Desarrollo y evaluación
<b>ZAYAS</b>			Parten de la misión	Selección Interna y externa					Calificación por méritos
<b>BEER</b>				Recurso importante para el desarrollo de la organización			Sistema de recompensa		
<b>GRH DE DIAGNÓSTICO, g CONTROL (DPC)</b>						Centrada en la calidad de recurso humano	Compensación laboral según las metas alcanzadas		Educación y desarrollo de personal
<b>IDALBERTO CHIAVENATO</b>		Cultura organizacional, liderazgo	Cumplimiento de objetivos con estrategia organizacional	Nuevos procesos para la selección y reclutamiento de personal	Capacitaciones para el desarrollo profesional y personal		Recompensas, beneficios y servicios sociales	Higiene, seguridad, condiciones ambientales y psicológicas	Diseño de actividades para una mejor evaluación y verificación de resultados.

**Cuadro N° 1 Sistematización de Modelos de GTH**

**Fuente:** Investigadores

**Elaborado por:** Grupo de investigación

Como se puede observar en el cuadro comparativo el modelo de gestión de Idalberto Chiavenato, es el modelo más completo a comparación de los otros, ya que dentro de esta estructura se cuenta con los procesos definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando) y necesarios a la hora de contratar personal para la empresa.

De tal forma que este modelo se acerca a la realidad que vive la mayor parte de empresas en el Ecuador, por lo tanto, es el modelo que se va aplicar en la empresa Arboriente.

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. (Peteiro, 2016)

### **3.2. INSERCIÓN LABORAL**

El trabajo es un fenómeno social de actividad humana, reconocido como pilar fundamental para el desarrollo de las personas de manera profesional e intelectual, (Peiro y Prieto, 1996) como requiere también de componentes esenciales: formación profesional, capacitación o entrenamiento, intereses y expectativas laborales. (Moreno, 2005).

El trabajo es definido como la energía humana que recrea y transforma el mundo, el medio de supervivencia, la expresión de solidaridad ante la necesidad de otros, el

propulsor de cambio hacia el descubrimiento de la acción a través de la ciencia y la tecnología, y espacio de encuentro del hombre y la mujer con su vocación creadora, como seres libres e inteligentes que son. (Moreno, 2005).

Al hablarse de inserción laboral se cita a la gestión de talento humano para denotar la estrategia de atracción, evaluación, conservación pre incorporación e incorporación de personal, para el posterior cumplimiento de metas y objetivos. (Ledesma, 2007).

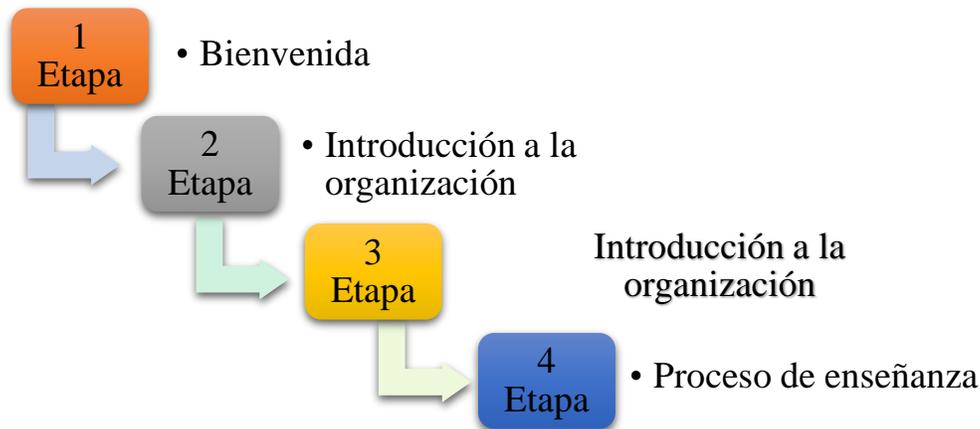
El contexto social de inserción laboral, en el que se convive a diario está compuesto por una alta heterogeneidad poblacional, denominada diversidad. Esta diversidad exige un compromiso de las diferentes partes tanto colaborador como empleador para la sana convivencia, la oferta laboral y la prestación de servicios, así como el respeto y reconocimiento de igualdad, que permitan más que una integración, una inclusión total. (MIES,2015).

## **PROCESOS DE LA INSERCIÓN LABORAL**

La inserción es proporcionarles a los colaboradores información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. (Romero, 1999).

## ETAPAS A SEGUIRSE PARA LA INSERCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA

Figura N° 7



**Fuente:** Investigadores

**Elaborado por:** Grupo de investigación

Primera Etapa: **BIENVENIDA.**

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos colaboradores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

Segunda Etapa: **INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN.**

En esta etapa se suministra al nuevo colaborador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

Tercera Etapa: **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

#### Cuarta Etapa: **PROCESO DE ENSEÑANZA.**

Se realizará de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al colaborador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación.

### **3.2.1. RECLUTAMIENTO**

Se llama reclutamiento al proceso de identificación e interacción a los candidatos potencialmente capacitados para llenar las vacantes generadas en una organización. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda (difusión), y termina cuando se aceptan las solicitudes de empleo. (Vargas, 2003).

El reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización. (Soto, 2003).

La función de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, a los candidatos que posean los requerimientos para desempeñar el cargo generado como vacante en la empresa. Se puede concluir que el objetivo básico del

reclutamiento es el de abastecer al proceso selectivo de materia prima (candidatos), es decir, personal idóneo. (Rebuff, 2003).

El reclutamiento como tal es un conjunto de procesos que pretende atraer a personas potencialmente capaces para ocupar cargos en las organizaciones, donde, por medio de un sistema de divulgación se ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades (Chiavenato, 2001) de avanzar en las carreras profesionales de las diferentes personas postulantes, además de llenar las vacantes generadas en las empresas. (William B. 2008).

Consiste en identificar las necesidades que demanda un puesto de trabajo al ser desocupado en una organización generando la vacante y posterior ser publicada, tanto interna como externamente (bolsa de empleo) para convocar a personas que cumplan con el perfil requerido para ocupar la vacante disponible mediante un proceso de selección por competencias, (Dessler, 2011) analizando las características personales como: actitud, aptitud, valores, motivación, capacidades cognitivas y rasgos de carácter en el puesto de trabajo. (Alles, 2006).

Funciona como un proceso o mecanismo de comunicación que utilizan las organizaciones para difundir ofertas de trabajo tanto interna como externamente para ofrecer oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos.

### **3.2.2 CAPACITACIÓN**

Los colaboradores son los pilares fundamentales de toda organización. Para ello se toma en consideración de dos términos utilizados en la capacitación, como son: entrenamiento de los colaboradores que siguen para desempeñar una función específica y el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una

actividad que busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral profesional, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

La finalidad de la capacitación es analizar las deficiencias de las organizaciones con el objeto de crear las necesidades de entrenar y adiestrar a sus colaboradores para ejecutar de mejor manera las diferentes actividades para el posterior cumplimiento de objetivos. (Chiavenato, 2002).

La capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistémica y organizada, promedio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en función de objetivos definidos, (Chiavenato, 2007) como también define a la frecuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. (Bohlander, 2001).

La capacitación laboral no es sólo lo que la persona aprende, sino lo que puede aplicar, reflexionando y accionando. La capacitación laboral es, al mismo tiempo una construcción de oportunidades y una respuesta educativa integradora, porque es capaz de satisfacer una necesidad de capacitación dentro de las posibilidades de un marco organizacional.

La capacitación laboral está centrada en la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales, (Carrillo, 2013) desarrollando el esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los colaboradores y el desempeño organizacional. (Mondy, 2005).

En síntesis, la capacitación es un proceso en donde señala la afluencia de recursos en las personas, tales como: las habilidades, destrezas y conocimientos para la mejora continua de los sistemas manejados en una organización.

### **3.2.3. INDUCCIÓN**

La Inducción es un proceso que facilita la adaptación de la persona a su nuevo entorno laboral. Es un método eficaz para lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad laboral en el nuevo integrante. (Soto, 2003).

La Inducción corresponde a orientación, ubicación, adaptación y socialización del personal recién incorporado. La orientación, tiene como finalidad convertir al individuo en parte importante del sistema, realizando los esfuerzos de socialización que permita comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. (Vargas, 2003).

Los programas de inducción son de gran utilidad, cuando se aprovecha al máximo, el deseo que experimentan los nuevos integrantes de ser aceptados. Este proceso, involucra planificar y organizar un programa de inducción (socialización general), que permita al nuevo integrante aprender más rápido sus funciones, familiarizarlo con su entorno, incorporando pautas de conducta de la organización y conocer los objetivos de la misma. (Rebuff, 2003).

Los académicos de la gestión humana han argumentado, ya hace varias décadas, el recibimiento del nuevo personal, a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados acorde a las necesidades de cada institución contratante. (Bermudez, 2011). Estos procesos se denominan como “Inducción General” o “Socialización Organizacional”. (Perrot, 2009).

La socialización organizacional busca, a través de las entrevistas recabar información

del colaborador que le indica cómo adaptar y ajustar al nuevo trabajador en la organización, minimizando sus ansiedades y temores, para ir generando rápidamente sentido de pertenencia y lograr su efectiva participación en la empresa. (Balkin, 1999).

Se considera como una etapa de recibimiento al proceso de Inducción General, al individuo que se adhiera a las normas y a los valores de la organización, ya que se ha invertido tiempo y dinero en el proceso de selección para encontrar la dotación eficaz y armoniosa de los nuevos colaboradores en América Latina se entiende que es un proceso de socialización a los nuevos individuos considerando la importancia de dicho proceso para retener y maximizar los recursos humanos, convirtiéndose en una necesidad de seguir un método minucioso y sistemático para lograr la eficiencia de los colaboradores. (Gómez Mejía, 1999).

La inducción de los nuevos individuos a las organizaciones es un proceso importante de ubicación y socialización, para facilitar el funcionamiento efectivo y lograr que sean personas más productivas. Los principales fines de la socialización es reducir principalmente los costos de reclutamiento y selección de personal, el estrés, la ansiedad, la rotación de personal y optimización del tiempo de trabajo. (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

Se habla de socialización e integración laboral a la capacidad de las organizaciones que tiene para cubrir un puesto en el organigrama organizacional de la organización, identificando los requisitos de fuerza laboral, realizando un inventariando de personal internamente, reclutando externo, selección, promover, colocar, evaluar y capacitar al personal. Los requisitos del puesto deben coincidir con las diversas aptitudes y características personales de los individuos, coincidencia importante para el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción. (Koontz, Weihrich, Mark, 2012).

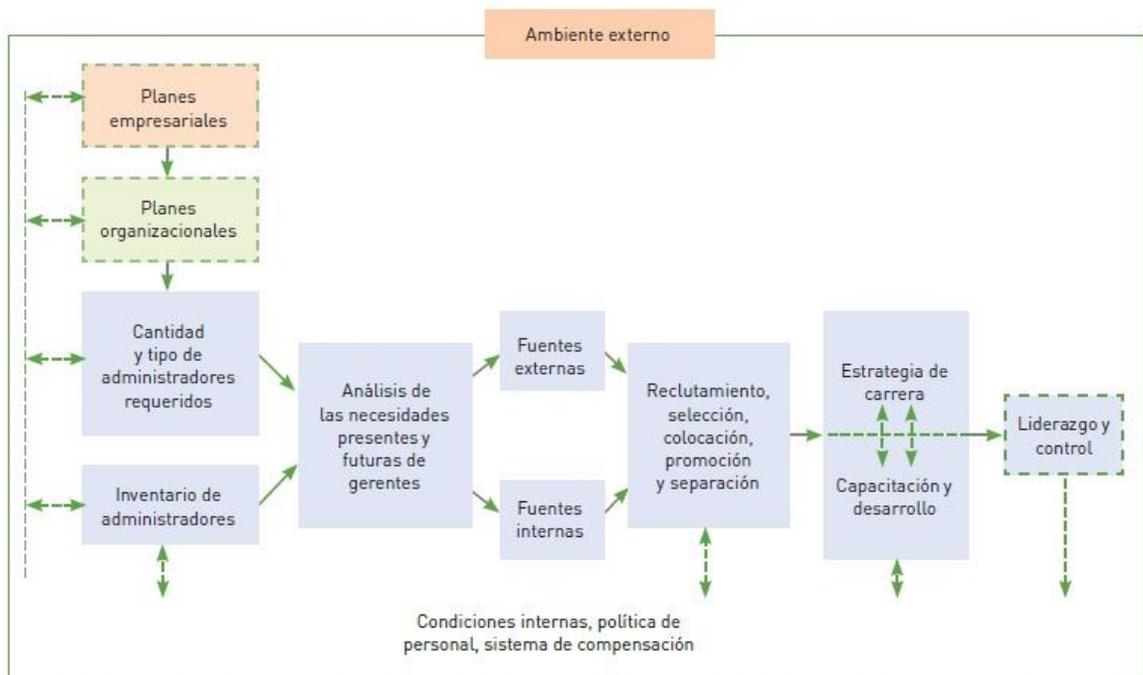
Autores destacan de manera administrativa que la integración de personal se considera como una función gerencial independiente, por motivos como:

- Conocimiento y enfoques no reconocidos por gerentes.

- La integración funciona de manera separada para dar importancia al elemento humano.
- Desarrollo de conocimientos y experiencias.
- Cubrir vacantes con personal calificado.

**ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: INDUCCIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL.**

**Figura N° 7**



**Fuente:** Cane, 1997

**Elaborado por:** Cane, 1997

En la Figura N° 7 se propone la creación de un programa de recursos humanos, que advierte, que después de la selección de personal se realice la correcta inducción del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y se entienda que, como requisito

fundamental, tal persona empiece a trabajar de manera productiva, generando sentido de orientación, confianza y compromiso con la organización. (Cane, 1997).

La inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible. (Cane, 1997).

Sheila Cane comparte la ideología que una correcta gestión y utilización del recurso humano es fundamental para el crecimiento de las organizaciones, ya que, a más de compartir metas institucionales se comprometan a apoyarlas.

La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general, los nuevos colaboradores, son entusiastas, receptivos, y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos. Esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización, la primera impresión es fundamental no sólo para el futuro del individuo, sino también para el futuro de la organización. (Cane, 1997).

La inducción es un proceso de suma importancia para la recepción de los colaboradores en el comienzo de sus labores, tal proceso puede comprenderse como una socialización del nuevo personal. (Bermudez, 2010).

### **3.3. DISCAPACIDAD**

Se considera persona con discapacidad a toda aquella que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que lo hubiere originado, ve restringida permanentemente su capacidad biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria. (Ley Orgánica de Discapacidades, art: 6, 2013).

En Ecuador se considera a una persona con discapacidad, conforme al dictamen del artículo 1 del Código Orgánico de Discapacidades y citado el artículo 8 donde especifica que para que una persona sea incluida laboralmente debe de cumplir con el treinta por ciento de discapacidad física, mental o sensorial. (LOD, art: 8, 2013).

“La discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive”. (OMS, 2016).

El término Discapacidad se define como una deficiencia física, mental o sensorial ya sea de naturaleza permanente o temporal, que limita la capacidad de ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria como las barreras de acceso, sean sociales, culturales, materiales o físicas que para los demás ciudadanos no representa una dificultad. (MIES, 2015).

La discapacidad puede comprender una deficiencia física, mental o sensorial, ya sea de naturaleza permanente o temporal, que limita la capacidad de ejercer una o más actividades de la vida diaria, que puede ser causada o agravada por el entorno económico y social. (Jiménez, 1999).

Defínase también como MINUSVALÍA a la pérdida o limitación de oportunidades de participar en la vida de la comunidad en condiciones de igualdad con los demás. Describe de igual manera, la situación de la persona con discapacidad en función de su entorno. Esta definición tiene por finalidad centrar el interés de las diferencias del diseño del entorno físico y de muchas actividades organizadas de la sociedad, tales como: información, comunicación y educación que se oponen a que las personas con discapacidad participen en igualdad de condiciones. (ONU, 1993).

### **3.3.1. TIPOS DE DISCAPACIDAD**

La Ley Orgánica de Discapacidades, publicado en Registro Oficial el 25 de septiembre de 2012, en nuestro país se distingue cuatro tipos de discapacidad: "

- Discapacidad Física.
- Discapacidad Mental y Psicológica.
- Discapacidad Intelectual.
- Discapacidad Sensorial.

### **3.3.1.1. DISCAPACIDAD FÍSICA**

Son las diferencias corporales que pueden ser evidentes, de manera normal, actitud o movilización corporal, o que implican daño y limitación en la función de órganos internos cuya observación puede ser imperceptibles, las que pueden ocasionan dificultad significativa o imposibilidad para realizar acciones corporales normales del ser humano.

### **3.3.1.2. DISCAPACIDAD MENTAL Y PSICOLÓGICA**

Son definidas las deficiencias y trastornos de la conciencia, el comportamiento, razonamiento, estados de ánimo, efectividad, comprensión de la realidad, (irritabilidad, depresión, inestabilidad emocional crónica); generalmente a enfermedades generales mentales como la esquizofrenia, trastorno bipolar, psicosis y otros. (DSMIV, 2010).

### **3.3.1.3. DISCAPACIDAD INTELECTUAL**

Se refiere a deficiencia en personas que presentan especial dificultad en la comprensión de ideas complejas, así como, en la capacidad de: razonar, resolución de problemas, toma de decisiones; lo que repercute en los procesos de socialización, relacionamiento interpersonal y desenvolvimiento en la vida diaria, siendo fácilmente influenciados por el medio. Tiene relación los casos de personas con retraso mental de grado: fronterizo,

leve, moderado, grave y profundo; el rango de coeficiente intelectual que no implica retraso mental oscila de 81 a 110 puntos. (OMS, 2010).

### **EJEMPLOS DE DISCAPACIDAD INTELECTUAL**

- Síndrome de down.
- Síndrome de Cri Du Chat o maullido de gato.
- Algunos casos de autismo.
- Trastorno de des integrativo infantil.
- Secuelas de parálisis cerebral infantil.

En todos estos casos de acuerdo a la causa que origina su discapacidad, así como las posibilidades de acceso a procesos de rehabilitación: física, de lenguaje y psicopedagógicas, se determinará el respectivo grado de retraso mental, desde fronterizo hasta profundo.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 PARADIGMA**

El trabajo científico según este paradigma tiene como finalidad esencial el establecimiento de leyes generales por las que se rigen los fenómenos. Según esta concepción dichas leyes puede ser descubiertas y descritas objetivamente y permiten explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio. El paradigma positivista diferencia claramente tres momentos trascendentes: la producción del conocimiento, su instrumentación y su aplicación en la práctica. (Todd, 2004).

La aplicación de este paradigma ayudará a conocer sobre los derechos y obligaciones, tanto del trabajador como del empleador en la empresa y de esta forma hacer cumplir las normas y leyes que están en vigencia en el país.

El paradigma cuantitativo, más ligado a la perspectiva distributiva de la investigación social que al resto, básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. (Cea D'Ancona, 1998).

Se aplica el paradigma cuantitativo en la búsqueda de la información que se obtenga respecto al proceso de contratación y manejo de la accesibilidad de las personas con discapacidad, se conocerá más a fondo el problema a tratar.

El paradigma cualitativo, más ligado a las perspectivas estructural y dialéctica, centra su atención en comprender los significados que los sujetos infieren a las acciones y conductas sociales. Para ello se utiliza esencialmente técnicas basadas en el análisis del lenguaje, como pueden ser la entrevista. Aquí lo importante no es cuantificar la realidad, sino comprender y explicar las estructuras latentes de la sociedad, que hacen que los procesos sociales se desarrollen de una forma y no de otra. Desde este paradigma se intenta comprender, cómo la subjetividad explica su comportamiento en la realidad. (Cea D'Ancona, 1998).

Se aplica cualitativo, puesto que, se van a analizar las causas que producen el fenómeno de excluir a las personas con discapacidad en el ámbito laboral y la poca accesibilidad a los diferentes lugares a las que estas personas no tienen acceso.

## **4.2. ENFOQUE**

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un problema de investigación. (Hernández, 2006).

Los enfoques mixtos parten de la base de que los procesos cuantitativo y cualitativo son únicamente “posibles elecciones u opciones” para enfrentar problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas. (Todd, 2004).

## **4.3. TIPO**

### **4.3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. (Sellriz, 1980).

Mediante este tipo de investigación se pretende conocer la relación de que maneja la empresa con tema de inclusión laboral de personas con discapacidad y el clima laboral que se vive dentro de la misma.

#### **4.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (Sabino, 1986).

Describir las actitudes, aptitudes y accesibilidad de las personas con discapacidad, las cuales son discriminadas en el ámbito laboral administrativamente como industrialmente.

#### **4.4. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.4.1. BIBLIOGRÁFICA**

“La investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre” un tema determinado. (Ramírez, 2010). El contenido de dicha información se respaldó en libros, leyes y códigos vigentes como también artículos online, ya que es importante tener en cuenta la opinión y criterio de diferentes autores en el tema a ser investigado.

##### **4.4.2. DE CAMPO**

Esta investigación es aplicada para conocer y comprender de forma directa la necesidad o problema en un ámbito determinado. (Rivas, 2009). De tal manera que, para poder desarrollar esta investigación, se cuenta con el apoyo de la empresa Arboriente.

#### **4.5. POBLACIÓN**

La población o universo es el conjunto de unidades o elementos, en un determinado proceso investigativo se aprecia con el objetivo de obtener información. (Cabrera, 2007)

Para el desarrollo del presente proyecto se contará con la población registrada en la empresa Arboriente con un total de 55 colaboradores.

#### **4.6 MUESTRA**

La muestra es un subconjunto de elemento o individuos de una población, "la muestra se obtiene con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población". (López, 2010)

Para el desarrollo de la muestra se usará la misma cantidad de trabajadores en la empresa Arboriente que son 55.

#### **4.7 JERARQUIZACIÓN DE VARIABLES**

##### **4.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Modelo de gestión empresarial

##### **4.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Personas con discapacidad

#### **4.8 TÉCNICA**

El presente trabajo investigativo se apoya en la técnica de la encuesta porque permite obtener y transformar datos de una manera rápida y con eficacia.

#### **4.9 INSTRUMENTOS**

Se utiliza como instrumento el cuestionario, conformado por preguntas cerradas, direccionadas a obtener información sobre las variables de las hipótesis y de los objetivos; el mismo que para su elaboración y posterior validación mediante las regulaciones y estandarizaciones requeridas para el mismo, por intermedio de la guía tutorial y aceptación de la administración de la empresa.

La entrevista como instrumento utilizado constituye una guía del en las preguntas semi-estructurada que se aplicó a informantes que dotaron de la información necesaria.

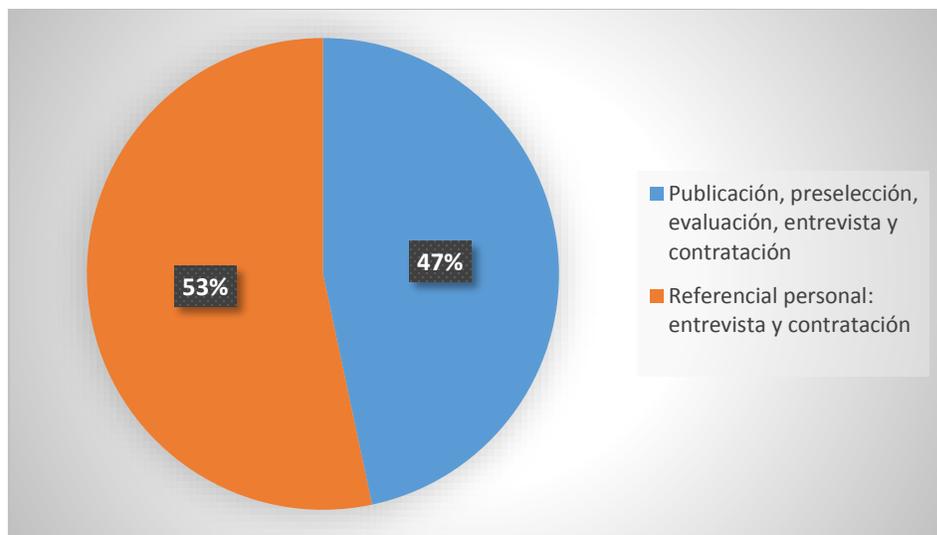
Al aplicar la observación como pauta en la captación de información del campo investigado.

## 5. RESULTADOS

### ENCUESTA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

1. Para la selección del personal en las empresas, ¿cuáles de los siguientes pasos considera que las aplica?

**Grafico N° 1.- Pasos para la selección de personal**



**Fuente:** Encuesta a personas con discapacidad

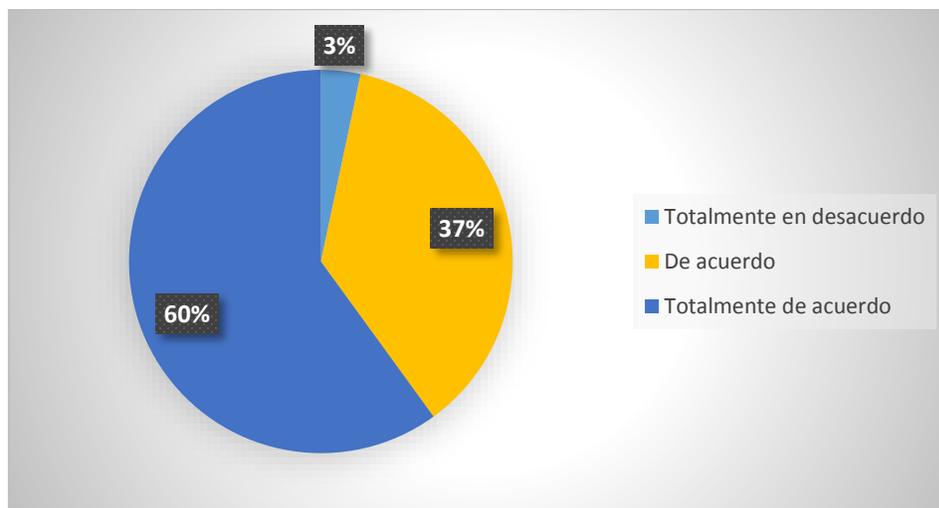
**Elaborado por:** Grupo de investigación

En el cuestionamiento sobre la selección del personal en las empresas el 53% de los entrevistados considera a la referencia personal como alternativa; el 47% de los encuestados establece la publicación, preselección, evaluación, entrevista y contratación en cuanto a la opción establecida.

El paradigma para la selección del personal específica a la entrevista y contratación como el proceso en forma general, que indica la existencia de igualdad de oportunidades que el personal con discapacidad desafía iguales condiciones en la complementación del ambiente global empresarial; en escala sucesiva se aplica el modelo de gestión que establece aspectos continuos denominados publicitario, preselección, evaluación, entrevista y alcanzando la contratación; sin ser considerado la intervención por política familiar no concebido dentro del vínculo laboral.

**2. ¿Está usted de acuerdo con la inclusión laboral de personas con discapacidad?**

**Grafico N° 2.- Inclusión laboral de personas con discapacidad**



**Fuente:** Encuesta a personas con discapacidad

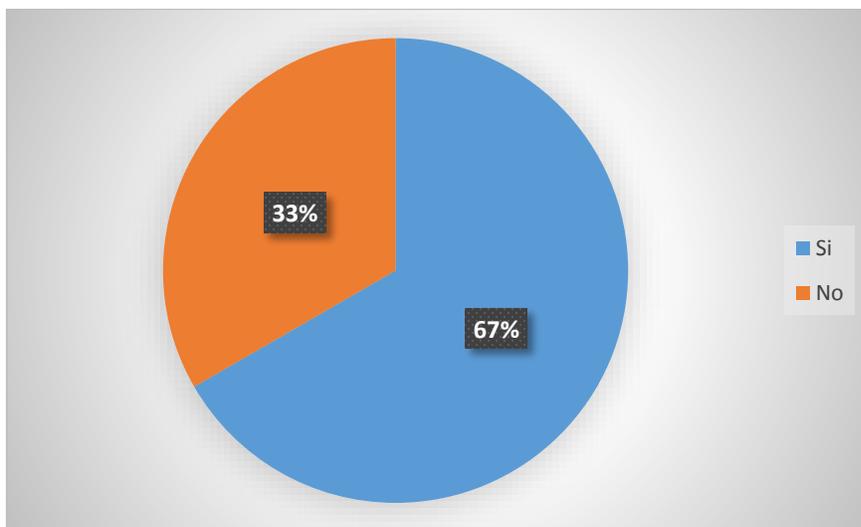
**Elaborado por:** Grupo de investigación

En lo concerniente a si está de acuerdo con la inclusión laboral de personas con discapacidad, el 60% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 37% de ellos indica estar de acuerdo.

La inserción laboral de personas con discapacidad quienes conforman un grupo vulnerable y que no ha sido tomados en cuenta para participar de los recursos y servicios disponibles y poder satisfacer sus necesidades, mediante la posibilidad de contribuir con sus capacidades al progreso del sector empresarial, con libertad, igualdad y condiciones laborales en el funcionamiento de las empresas en base a los referenciales establecidos en la ley han sido determinantes en el proceso que se enuncia por parte de aquellos que están de acuerdo en que se elimine la exclusión de este grupo de colaboradores con alguna clase de discapacidad, procurando su inclusión en las empresas según el porcentaje que determina la ley.

**3. ¿Conoce usted sobre las leyes, ordenanzas y decretos que amparan, protegen y exigen la contratación de personas con discapacidad en las empresas públicas y privadas del país?**

**Grafico N° 3.- Normas legales de inserción laboral de discapacitados**



**Fuente:** Encuesta a personas con discapacidad

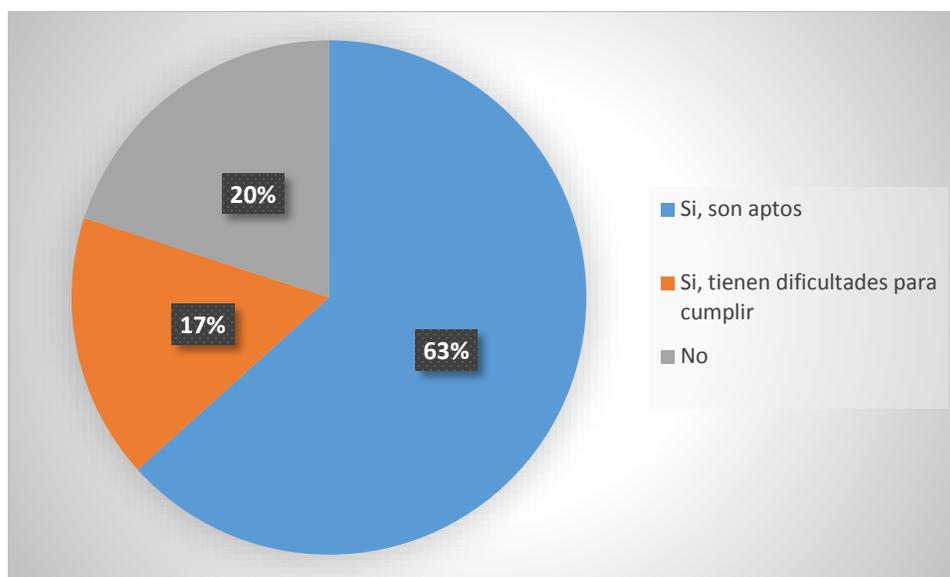
**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 67% de las personas encuestadas conocen sobre las leyes, ordenanzas y decretos que amparan, protegen y exigen la contratación de personas con discapacidad en las empresas públicas y privadas del país.

La determinación sobre el conocimiento de las leyes, ordenanzas y decretos para la contratación de personas con discapacidad en las empresas, cuyo compendio asegura el ejercicio de los derechos de este grupo, establecidos en la Constitución de la República, los tratados e instrumentos internacionales, con enfoque de género e interculturalidad con criterios sociales relacionados con la inserción socio laboral, admiten la aplicación de mecanismos del modelo de gestión laboral de deberes y derechos normativos.

**4. ¿Cree usted que las personas con discapacidad son idóneas para el desarrollo de actividades en una empresa?**

**Grafico N° 4.- Discapacitados idóneos**



**Fuente:** Encuesta a personas con discapacidad

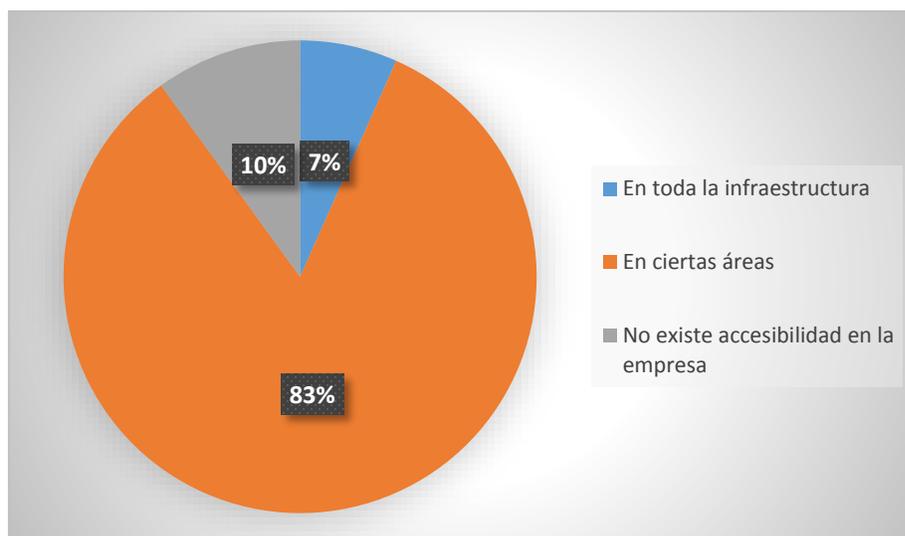
**Elaborado por:** Grupo de investigación

Con respecto a si las personas con discapacidad son idóneas para el desarrollo de actividades en una empresa, el 63% manifiestan de forma totalmente que si son aptos; el 20% indica que aquellos no son idóneos.

El modelo de integración laboral basado en la alternativa de inserción, desde el punto de vista integrador, ofrece una vía de acceso al empleo en condiciones normalizadas con un gran número de personas con discapacidad demostrada por su desempeño laboral por lo que está determinado en la utilidad y justificación de este grupo con habilidades en el cargo en el cual se encuentra inmerso de acuerdo a su desempeño y conocimiento que demanda su aptitud.

**5. ¿Las empresas cuentan con sistemas de accesibilidad para personas con discapacidad?**

**Grafico N° 5.- Accesibilidad para personas con discapacidad**



**Fuente:** Encuesta a personas con discapacidad

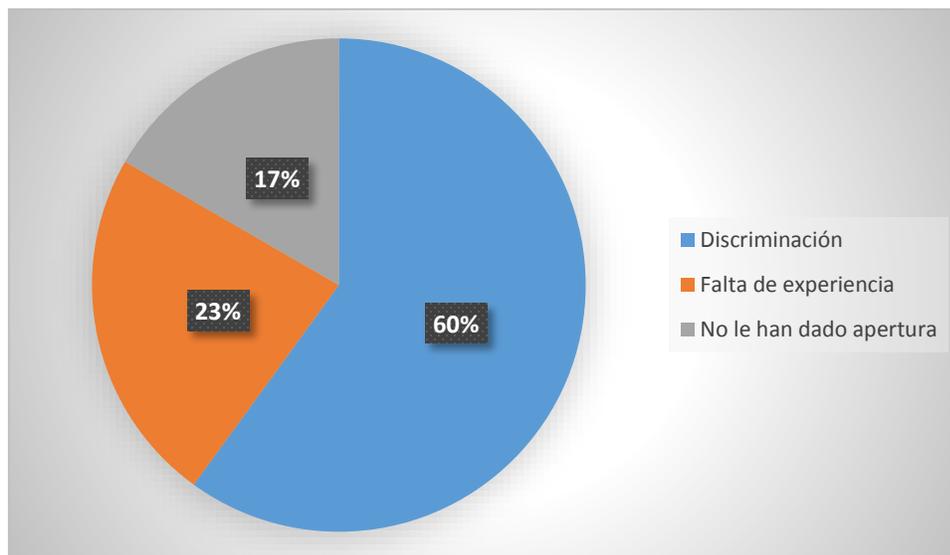
**Elaborado por:** Grupo de investigación

En lo que se relaciona a si las empresas cuentan con sistemas de accesibilidad para personas con discapacidad, el 83% indica que sólo en ciertas áreas existe esta particularidad; el 10% manifiestan que no existe la accesibilidad

La accesibilidad para las personas con discapacidades, posee dificultades por cuanto los accesos a algunas áreas carecen de la infraestructura adecuada para su movilización, obstaculizando así su libre desenvolvimiento para las acciones a las que se encuentran desarrollando, así los espacios urbanizados públicos, en el exterior, las rampas se instalan en el itinerario peatonal accesible cuando sea necesario, a pesar que se cuentan con normas claras de cómo debe ser el tratamiento de personas con discapacidad que se encuentran inmersas en un proceso laboral.

**6. Al momento de postular a cargo laboral en una empresa, ¿cuál o cuáles son los impedimentos que ha tenido?**

**Grafico N° 6.- Impedimentos en una empresa laboral**



**Fuente:** Encuesta a personas con discapacidad

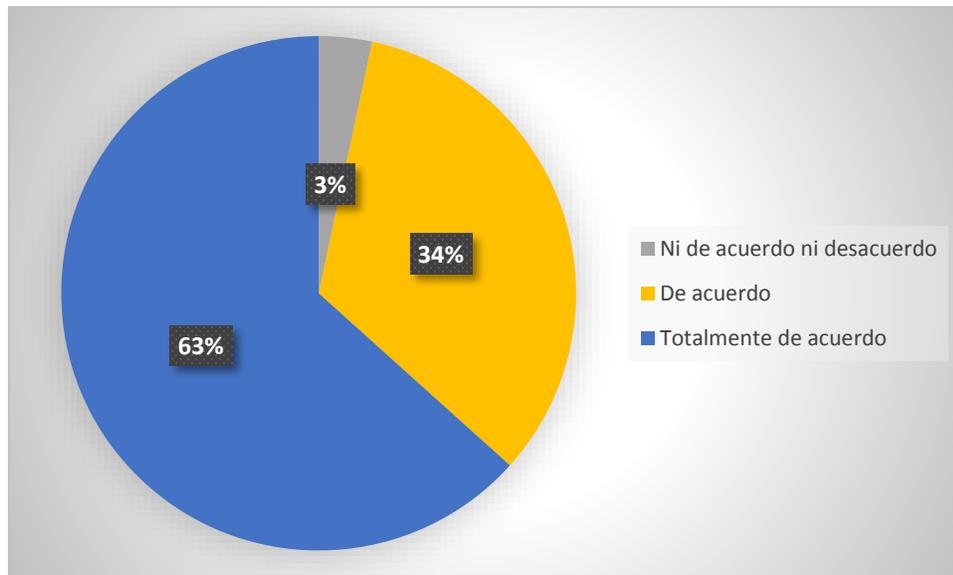
**Elaborado por:** Grupo de investigación

Las personas encuestadas con respecto de si al momento de postular a cargo laboral en una empresa cual o cuales son los impedimentos que ha tenido, el 60% manifiesta discriminación; el 23% instruye la falta de experiencia.

El enfoque relacionado a la discriminación que se presenta de diferentes maneras, como la negación de oportunidades laborales, hasta la inconciencia social y el aislamiento que provocan las tareas físico-sociales, no es posible que la sociedad minimice este tipo de circunstancias, ya que, al no aprovechar el enorme potencial de estas personas surgen consecuencias pragmáticas de carácter interpersonal y social, impiden el goce de sus derechos humanos en igualdad con el resto de las personas y garantizar el reconocimiento igual ante la ley incluso el derecho a poseer y heredar bienes.

7. ¿Está usted de acuerdo en que las personas con discapacidad sean capacitadas continuamente en diferentes áreas para así poder tener mejor oportunidad laboral?

**Grafico N° 7.- Capacitación de discapacitados**



**Fuente:** Encuesta a personas con discapacidad

**Elaborado por:** Grupo de investigación

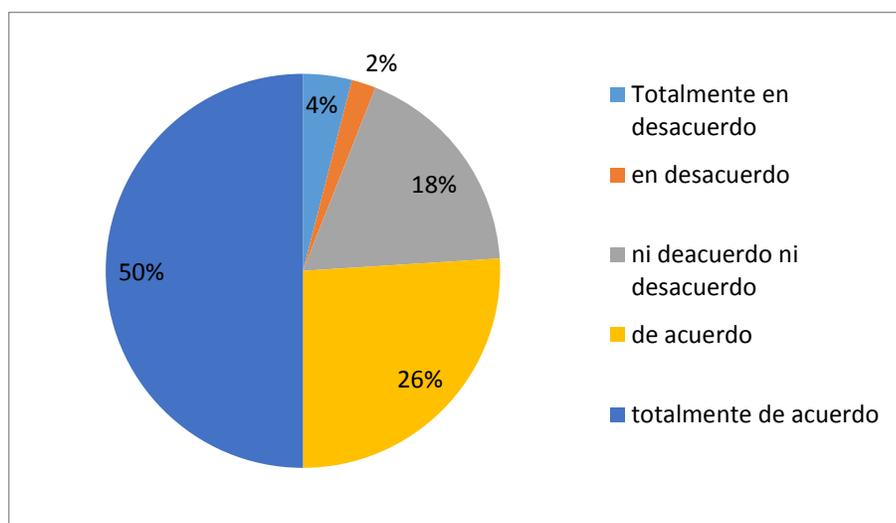
El 63% de las personas con discapacidad encuestadas manifestaron estar totalmente de acuerdo con las capacitaciones; el 34% tan solo están de acuerdo.

La realización de esta interrogante determina cómo está considerado el hecho que las personas con discapacidad deben ser capacitadas de forma continua para poder tener excelentes oportunidades de inserción laboral, adjuntando a ello las habilidades y experiencias que cada persona posee; sin considerar actitudes extremas que admitan que las personas con discapacidad no deban ingresar a planes y programas de capacitación para poder insertarse al campo laboral de las empresas.

## ENCUESTAS EMPRESA ARBORIENTE

### 1. ¿Cree que es necesario implementar nuevos procesos de contratación de personas en la empresa Arboriente?

**Grafico N° 8.- Proceso de contratación**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

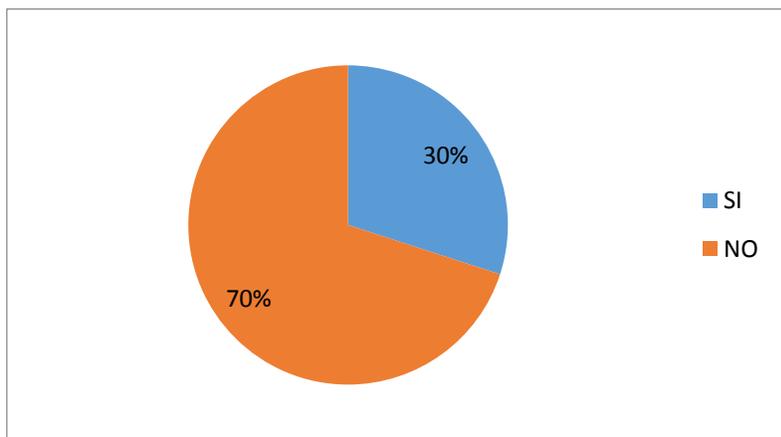
**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 50% de la población encuestada indica el total acuerdo en adoptar un nuevo proceso de contratación, el 26% aceptaron estar solo de acuerdo, el 18% acordaron esta neutros en su decisión, el 4% totalmente en desacuerdo.

Las empresas están involucradas en un continuo proceso de selección de personal que atraen individuos para decidir si hay o no interés de admitirlos, adoptando nuevos procesos con aptitudes innovadoras con el apoyo de las nuevas tecnologías a fin de atraer candidatos con habilidades que cumplan con los objetivos de la empresa, se necesita integrar con información de datos externos e internos de candidatos potenciales, que pueden ser ascendidos, transferidos o promovidos de acuerdo a su desempeño laboral.

**2. ¿Conoce Ud. sobre las leyes, ordenanzas y decretos que amparan protegen y exigen la contratación de personas con discapacidad en las empresas públicas y privadas del país?**

**Grafico N° 9.- Conocimiento de normativa legal**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

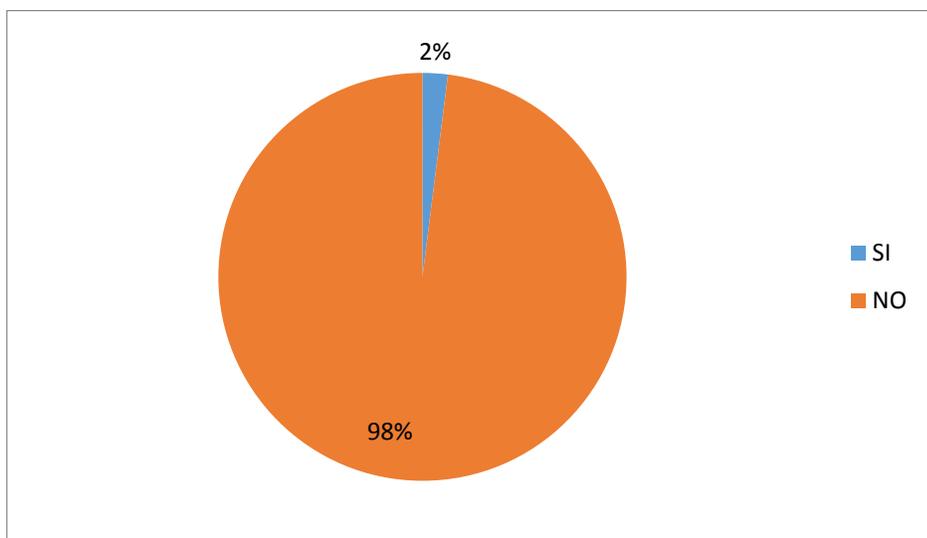
**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 70% desconocen sobre las leyes, ordenanzas y decretos que amparan protegen y exigen la contratación de personas con discapacidad en las empresas públicas y privadas del país; frente al 30% que conocen del tema.

El desconocimiento de la normativa laboral, la falta de instrucción y capacitación relacionadas con los aspectos laborales por parte de los empleadores y trabajadores vulnera los derechos de personas con discapacidades, lo cual puede ser motivo de dificultades y problemas de índole general puesto que uno de los principios básicos del Estado de Derecho es aquél que sostiene que la ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento.

### 3. ¿En la empresa existen personas con discapacidad?

**Grafico N° 10.- Personas con discapacidad**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

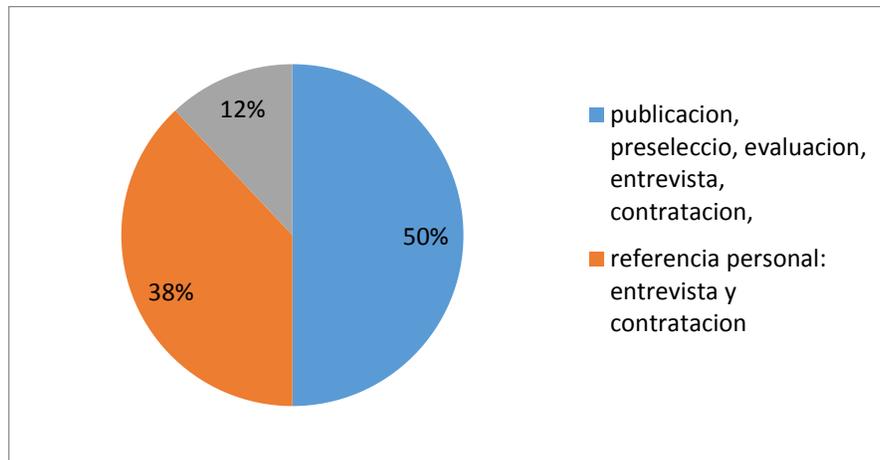
**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 98% de los trabajadores afirmaron que no existen personas con discapacidad trabajando en la empresa, mientras que el 2% indican lo contrario.

El empleador tiene la obligatoriedad de contratar a personas con discapacidad en labores constantes tomando en consideración los conocimientos, habilidades y aptitudes individuales con relación a las nociones de equidad y género, con los implementos técnicos y tecnológicos para su desempeño cualquiera que fuere el caso, proporcionando un ambiente de trabajo saludable, realzando su autoestima como ente social productivo.

**4. De las opciones indicadas en la selección de personal en la empresa Arboriente indique, ¿cuál o cuáles aplica?**

**Grafico N° 11.- modelo de contratación**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

**Elaborado por:** Grupo de investigación

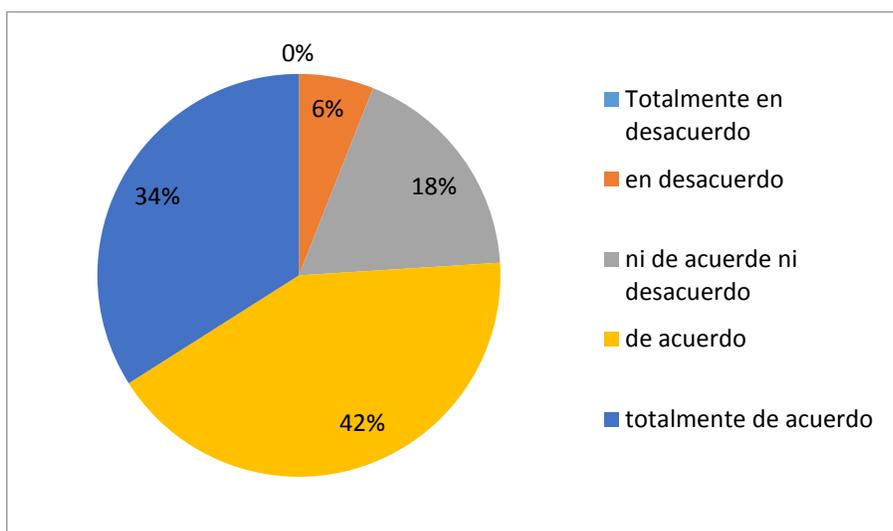
Al cuestionamiento del modelo de gestión que aplica la empresa, el 50% de los trabajadores manifestaron que integran el rol mediante los procesos de publicación, preselección, evaluación, entrevista y contratación de personal; el 38% admite el ingreso por referencias personales.

La finalidad de un modelo de selección de personal al interior de una empresa determina un acuerdo escrito cuyo cumplimiento deben estar inmersos tanto el empleador como la persona a contratarse, estos requerimientos deben estar enmarcados en el subjetivismo porque es una postura filosófica que toma como factor primario para toda verdad y moralidad a la individualidad psíquica y material del sujeto particular, siempre variable e imposible de trascender hacia una verdad absoluta y universal, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

**5. ¿Está conforme con los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que realiza la empresa?**

El 42% de los trabajadores está de acuerdo con los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que realiza la empresa, el 34% totalmente de acuerdo, el 18% actuaron indiferentes, el 6% aceptaron no estar de acuerdo con los procesos que se manejan dentro de la institución.

**Grafico N° 12.- Proceso de selección de personal**



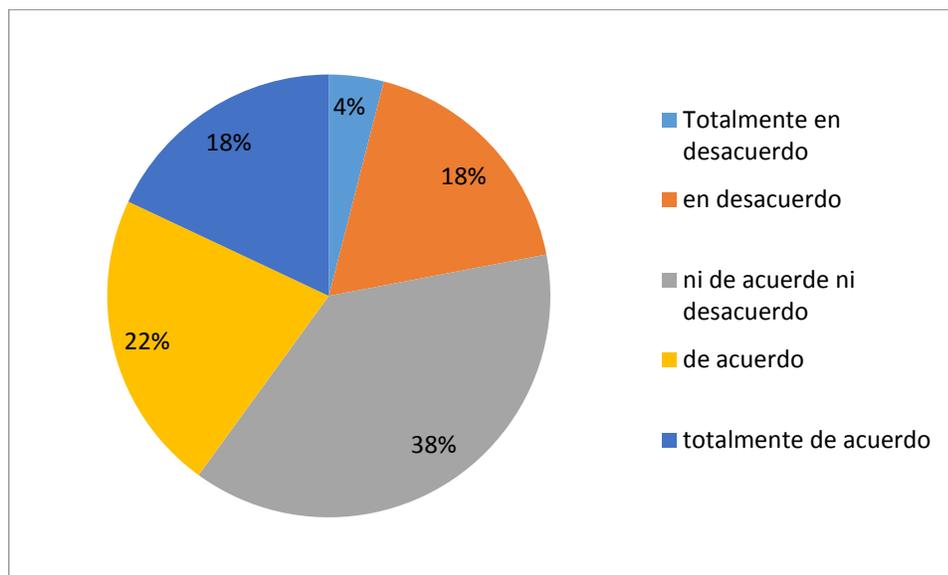
**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

**Elaborado por:** Grupo de investigación

El proceso de selección de personal cuyo objetivo implica la evaluación de las particularidades y habilidades de los aspirantes a un puesto de trabajo que verdaderamente requiere la empresa para ejecutar las funciones a designarse independientemente de que sea o no subordinado, de acuerdo a estos parámetros la selección del personal se lo realizará tomando en cuenta la experiencia de los candidatos para ajustar la oferta de trabajo que requiere la empresa.

## 6. ¿Esta Ud. de acuerdo con la inclusión laboral de personas con discapacidad?

**Grafico N° 13.- Inclusión laboral de discapacitados**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

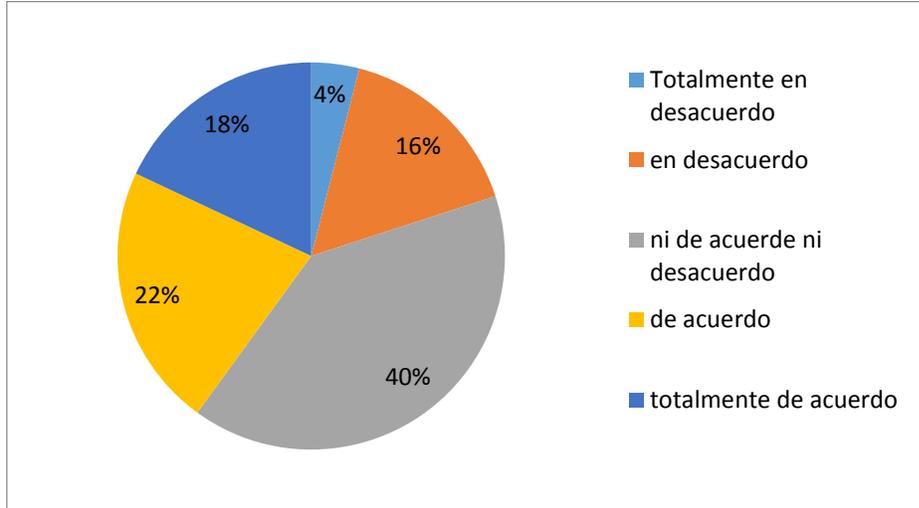
**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 38% de los encuestados manifestaron su neutralidad en la inclusión laboral de las personas con discapacidad; el 22% están de acuerdo; igualan con el 18% de personas que están totalmente de acuerdo y que no están de acuerdo.

La inclusión de personas con discapacidad en el sector laboral tanto privado como público es una de las mejores situaciones de brindar oportunidades a este sector vulnerable de la sociedad, de tal manera que puedan desarrollar sus capacidades escondidas dentro de su propio yo, en el desenvolvimiento relacionado con sus deberes y derechos sujetos a oportunidades que se le presenten en todo momento en las actividades a ellos encomendadas, solo así se estará aportando un vínculo creativo y afectivo entre todos los miembros que conforman la organización.

**7. ¿A su criterio concuerda que en los procesos de contratación de la empresa contienen los pasos para insertar personas con discapacidad?**

**Grafico N° 14.- Proceso de contratación**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

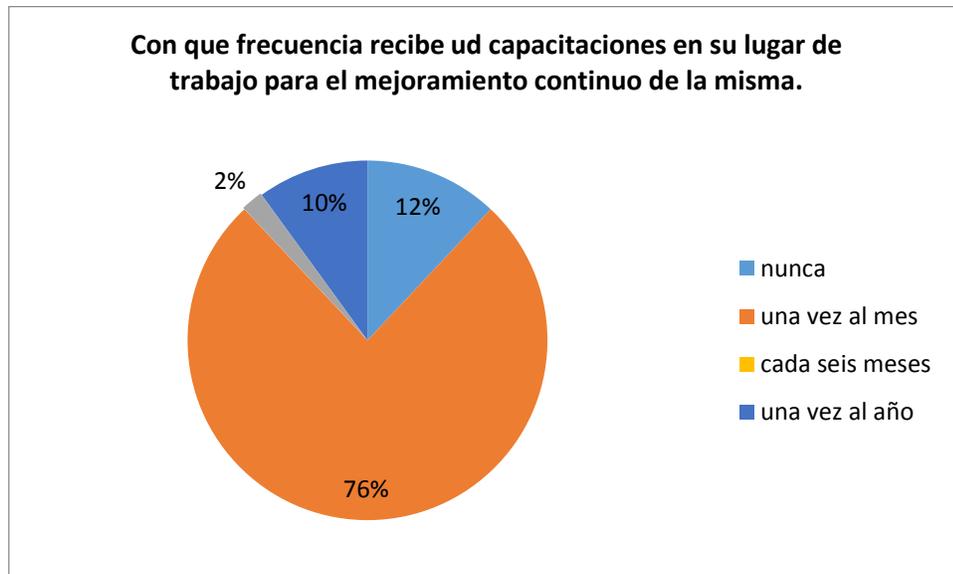
**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 40% de las personas encuestadas determina estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para que en los procesos de contratación de la empresa contienen los pasos para insertar personas con discapacidad; el 22% están de acuerdo con el modelo de contratación; el 18% está totalmente de acuerdo; con el 16% de encuestados en desacuerdo.

El mayor desafío de la empresa es incluir a personas con discapacidades porque determinan como meta las interrogantes de: ¿cómo y por qué hacerlo?, y el único requerimiento para poder concretar este objetivo es tener ganas de hacerlos partícipes de la empresa de tal manera lograr la inclusión que demanda los nuevos desafíos del Siglo XXI y el cumplimiento de las normativas que demandan los entes regulatorios del campo laboral.

8. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones en su lugar de trabajo para el mejoramiento continuo de la misma?

Grafico N° 15.- Capacitación en el lugar de trabajo



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

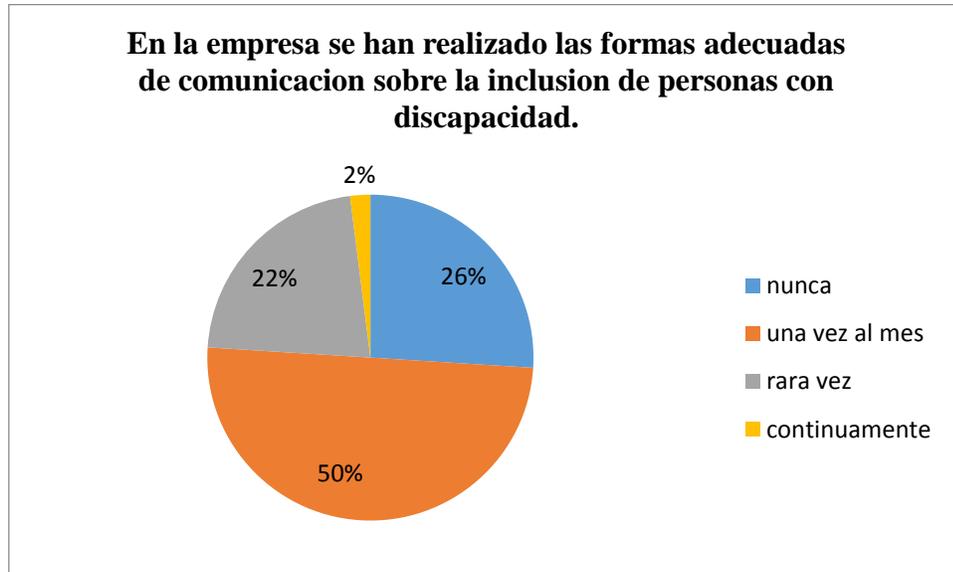
**Elaborado por:** Grupo de investigación

De las personas encuestadas el 76% expresan recibir capacitaciones de mejoramiento continuo una vez al mes sobre actualización de procesos de producción; el 12% indican no recibir nunca ningún tipo de capacitación; el 10% una vez en el año.

La capacitación es una renovación continua de conocimientos que amplían el desempeño de los empleados con un mejor desenvolvimiento en cada una de sus dependencias y que garantice la estabilidad empresarial, mediante métodos que aporten las competencias en el desempeño exitoso del personal y alcanzar las metas establecidas por la empresa y optimizar el rendimiento y capacidad de los mismos, determinando el desarrollo de habilidades y experiencias de los trabajadores.

**9. En la empresa se han realizado las formas adecuadas de comunicación sobre la inclusión de personas con discapacidad.**

**Grafico N° 16.- Formas adecuadas de comunicación**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

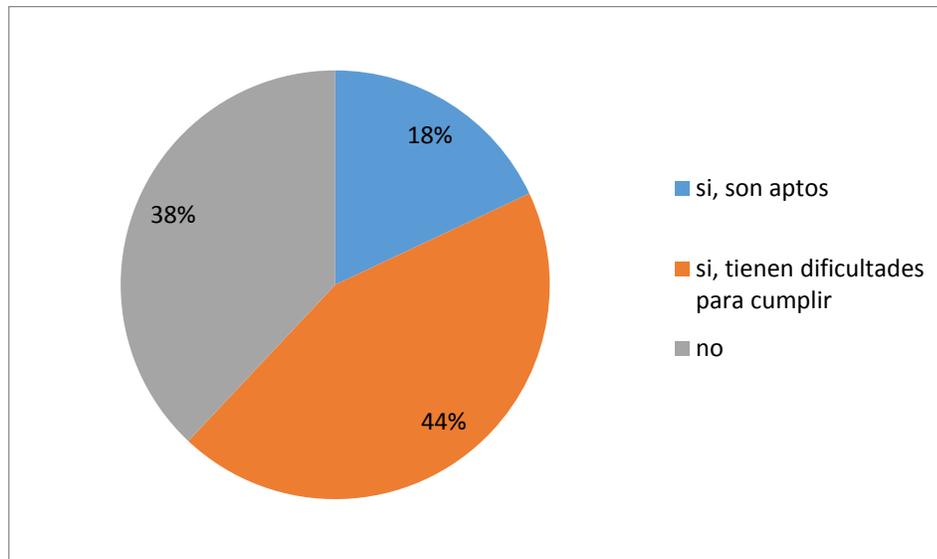
**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 50% de las personas encuestadas manifestaron que la empresa se han realizado las formas adecuadas de comunicación sobre la inclusión de personas con discapacidad; el 26% manifestaron nunca recibirla; el 22% rara vez.

Una de las alternativas que permite a una persona con discapacidad comunicarse con cualquier otra persona, es utilizando las diferentes maneras de comunicación dependiendo del tipo de discapacidad, lo que exige una constante socialización entre todos los miembros que conforman la organización empresarial y compartir ideas y criterios que favorezcan al grupo humano, estas actividades son imprescindibles para las relaciones interpersonales.

**10. ¿Cree Ud. que las personas con discapacidad son idóneas para el desarrollo de actividades en una empresa?**

**Grafico N° 17.- Idoneidad de personas con discapacidad**



**Fuente:** Encuesta personal empresa Arboriente

**Elaborado por:** Grupo de investigación

El 44% manifestaron que las personas con discapacidad si son aptos; el 18% admite que tienen dificultades para cumplir.

Al integrar a personas con discapacidad se está realizando la actividad de la inclusión, dependiendo del tipo de discapacidad sea cual fuere este, dando la oportunidad a este grupo vulnerable de la sociedad a participar en el modelo para la selección de personal y discernir las habilidades, capacidades de tal manera que puedan formar parte de la empresa, dándoles la oportunidad de desarrollarse como personas positivas y creativas para el engrandecimiento de su potencial como personas integradoras dentro de la sociedad.

Una vez analizado los resultados se considera adecuado el diseñar procesos que

garanticen la inclusión de las personas discapacitadas a las organizaciones donde se desempeñan, como se observa en el anexo 3, que indica los lineamientos que se deben seguir desde las políticas y objetivos empresariales, la oferta y demanda de recursos humanos, implementando el análisis interno para la contratación de personas con discapacidad, donde se determina el proceso a través del cual se apoyará el requerimiento y capacidades de los posibles candidatos; a más de realizar una esquematización de los pasos a continuar en la inserción laboral de personas discapacitadas, las que deben recurrir al cumplimiento de los requerimientos que la empresa establece, los mismos que necesariamente deben aceptar las estrategias que se han formulado para establecer las competencias de la vacante; estas se encuentran dentro del marco establecido como son la entrevista, una valoración sobre sus aptitudes, la capacitación necesaria para que pueda asimilar e incluirse dentro de los objetivos que la empresa implementa a todo el personal y que se involucren directamente en la producción y las tareas a quien se contrate y sean encomendadas; a su vez se aplica una evaluación para conocer su desempeño o también denominada período de prueba, en cuyo tiempo se obtendrán la capacidad de adherencia con la empresa, tiempo que al aprobar se establece la regulación y contratación definitiva con la firma del respectivo contrato de trabajo y las subsecuentes evaluaciones y control del personal, para fiel cumplimiento tanto en las regulaciones laborales que establece la normativa de trabajo vigente en nuestro país.

## **6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS**

- ✓ Las personas con discapacidad constituyen una problemática dentro del ambiente socio-cultural y económico mediante la creación de una desigualdad social por no lograr una relación intrapersonal cuando no logra mantener una calidad de vida en alcanzar una dependencia personal.
  
- ✓ La selección de personal es un factor fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que está determinada por la presencia de colaboradores que posean las actitudes y aptitudes con el comprometimiento y desarrollo de la organización, adoptando un proceso innovador con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que les permitan fortalecer su desempeño laboral.
  
- ✓ La implementación del modelo de gestión empresarial acreditado por Chiavenato se adapta a la contratación de personal con discapacidad dentro de la empresa que debe optar con la inserción laboral de personas con discapacidad al brindar como una vía de acceso al empleo en condiciones normalizadas y su aplicación permite que un gran número de este grupo pueda demostrar en su accionar, un positivo desempeño laboral al interior de las empresas.
  
- ✓ El modelo de gestión permite que grupos vulnerables que carecen de acceso a la inserción laboral por su particularidad determinada en su discapacidad, no considera un impedimento para la cooperación y el trabajo en equipo, con libertad e igualdad de condiciones de trabajo basadas en criterios dogmáticos de las regulaciones establecidas en las normativas legales al no permitir que personal que posee

actitudes y valores axiológicos en el desarrollo brinde grandes beneficios a la organización sea cual fuere su grado de imposibilidad.

- ✓ A través de los factores externos se especifica que el modelo de gestión empresarial, desarrollado secuencialmente, admite personal a través del reclutamiento y selección, la aplicación de personas que indica los cargos y salarios, la compensación con el establecimiento de los beneficios legales, el desarrollo mediante las diferentes formas de capacitación y actualizaciones que beneficien a la empresa, el mantenimiento de las personas que se relaciona con la seguridad industrial; y, la evaluación a través de la capacitación y desempeño en la empresa.
  
- ✓ La contratación de éste sector vulnerable de la sociedad se ha convertido en un beneficio muy esencial para la empresa, por cuanto se ha conseguido que el modelo de gestión para la inserción laboral de las personas con discapacidad permite acatar los reglamentos y leyes; cuando se habla de inserción de personas con discapacidad, sin embargo, la organización se ha eximido de su contratación y someterse al incumplimiento y ser sometida a las respectivas sanciones.

## **6.1 CONCLUSIONES**

- ✓ La determinación de un modelo de gestión empresarial adecuado para la inserción laboral de personas con discapacidad ofrece una vía de acceso al empleo en condiciones normalizadas y que exista las condiciones adecuadas de que aquellas personas demuestren, en su accionar, el desempeño laboral a través de sus habilidades y conocimientos que beneficien al interior de las empresas.
  
- ✓ El desarrollo explorativo de los diferentes modelos de gestión empresarial afianzan a aquel acreditado por Idalberto Chiavenato, el mismo que se adapta a la

contratación e inserción laboral de personal con discapacidad dentro de las empresas, basado en un proceso secuencial que permite la cooperación y el trabajo en equipo, con libertad, igualdad y condiciones laborales basadas a los referenciales establecidos en la ley

- ✓ La aplicación e indagación de los procedimientos que la empresa investigada aplica para la inserción laboral de personas con discapacidad, se basa en criterios ortodoxos y poco convincentes; sin considerar las regulaciones que establecen las normativas laborales que amparan a este grupo de personas relacionadas en el contexto en el que se desenvuelven.
- ✓ El diseño de un modelo de gestión empresarial de forma secuencial, beneficia a los involucrados en los diferentes procesos de producción empresarial, a través del reclutamiento y selección bajo parámetros establecidos por los entes reguladores del control como determinantes en el desarrollo y desempeño de las personas que pertenecen a este grupo vulnerable pero que poseen aptitudes y actitudes que benefician mutuamente, el estilo de vida y su estatus económico, impulsando y brindándoles la oportunidad de desempeñarse como personas creativas y proactivas.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Se debe dar una continuidad investigativa sobre las diferentes formas de realizar una selección de personal como factor fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que les permitan fortalecer su desempeño laboral, en el proceso innovador y la aplicación de normativas congruentes y demostradas en otros campos como la reingeniería de la administración.
- ✓ La implementación del modelo de gestión empresarial permite que se adapta a la contratación de personal con discapacidad dentro de las empresas porque se consigue un positivo desempeño laboral al interior de las empresas, razón por la

cual se debe irradiar los objetivos alcanzados en el presente trabajo para desarrollar un conocimiento más consistente en el desarrollo social y humano.

- ✓ La aplicación de un modelo de gestión en la empresa, permitirá que aquellos quienes no tienen acceso a la inserción laboral por su particularidad determinada en su inhabilidad que no considera un impedimento para la cooperación y el trabajo en equipo, con libertad e igualdad de condiciones laborales en el desarrollo contextual de oportunidades y brindar grandes beneficios a la organización sea cual fuere su grado de discapacidad.
  
- ✓ Es indispensable que exista una ampliación del análisis de los factores externos se especifica que el modelo de desarrollado secuencial en la gestión laboral empresarial, admite personal a través del reclutamiento y selección, la aplicación de personas que indica los cargos y salarios, la compensación con el establecimiento de los beneficios legales y actividades que beneficien a la empresa, mediante un seguimiento de todas y cada uno de los colaboradores y departamentos que evalúan el desempeño en la empresa.
  
- ✓ La contratación y cumplimiento de las regulaciones legales en lo relacionado a la inserción laboral de éste sector vulnerable de la sociedad debe manifestar una intervención de parte de los entes reguladores del estado en el campo laboral, mediante la cooperación del sector público como privado, a fin de que no incumplan en las respectivas sanciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águila, L. (2007). El concepto de discapacidad y su importancia filosófica. Tesis para optar al título profesional de licenciado en filosofía, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/443/DEL\\_AGUILA\\_UMERES\\_LUIS\\_CONCEPTO\\_DISCAPACIDAD.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/443/DEL_AGUILA_UMERES_LUIS_CONCEPTO_DISCAPACIDAD.pdf?sequence=1)
- Aless, M. (2006). Selection by Competences. California.
- Alfredo, R. (2009). Modelo Conceptual para la Gestión de Proyectos. Bolivia. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=425942160009>
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de: [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asamblea legislativa Plurinacional. (2012). Ley General para personas con Discapacidad. Bolivia. Recuperado de: <http://www.migracion.gob.bo/webs/>
- Asamblea Nacional. (2012). Ley Orgánica de Discapacidades. Recuperado de: [http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley\\_organica\\_discapacidades.pdf](http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley_organica_discapacidades.pdf)
- Barcellos, L. (2009). Process of selection of elements that they contribute to the sustainable growth of the company. France. Available from [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-13232-2\\_56#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-13232-2_56#page-1)
- Carrie, S. (2012). Discapacidad e inserción laboral. Recuperado de: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/discapacidad-e-insercion-laboral>.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7 ed. Recuperado de: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-13232-2\\_56#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-13232-2_56#page-1) administración. McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Human resources management*. California. 5 ed.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Prentice Hall.
- Comisión de legislación y codificación. (2016). *Código de Trabajo*.
- Congreso de la Republica (2014). *Ley general de la persona con discapacidad*. Perú.  
 Recuperado de: [http://www.cepal.org/oig/doc/LeyesCuidado/PER/1999\\_Ley27050\\_PER.pdf](http://www.cepal.org/oig/doc/LeyesCuidado/PER/1999_Ley27050_PER.pdf)
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos revisada y ampliada*. 2 ed. La Habana, Academia.
- Dessler, G. (2001). *Human resources management*. 5 ed. California.
- Drucker, P. (1974). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires.
- Estadísticas\_discapacidad.pdf. (s. f.). Recuperado de:  
[http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/estadisticas\\_discapacidad.pdf](http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/estadisticas_discapacidad.pdf)
- Fleitas Triana, M. S., Hernández Darias, I., Rodríguez Ariosa, M., y, Salazar Fernández, D. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*, XXXI(1) 1-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574002>
- Forcada, C. (2015). *La Inserción de Personas con Discapacidad en el Mercado Laboral Privado*. Argentina. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317006>
- Garavito, D. (2014). *La inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral colombiano, una acción conjunta*. Bogotá. Recuperado de:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/46075/1/52646657.2014.pdf>
- Koontz. (2004). *Curso de Administración Moderna – Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México, Ingramex.
- La Patria. (2016). Editorial. *Situación de los discapacitados*. Recuperado de:  
<http://www.lapatriaenlinea.com/?t=situacion-de-los-discapitados&nota=252971>
- Leyva Cardeñosa, E; Cantero Cora, H. (2015). Contribución a la evaluación integrada de la gestión empresarial. *Ciencias Holguín*, XXI (1-17). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181542152003>

- López, V. (2003). *Administración: principios, organización y gestión empresarial*. Colombia.
- MIES. (s. f.). *Estadísticas discapacidad*. Recuperado de [http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/estadisticas\\_discapacidad.pdf](http://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/estadisticas_discapacidad.pdf)
- Mohn, R. (2005). *La responsabilidad social del empresario*. Barcelona. Galaxia Gutenberg.
- Ordoñez, C. (2011). *Breve análisis de la Inserción laboral de personas con discapacidad en el Ecuador*. Ecuador. Recuperado a partir de: <http://hdl.handle.net/11181/3817>
- Pérez López, M. (2012). *Inserción laboral y discapacidad*. Recuperado de: <http://www.discapacidadonline.com/insercion-laboral-discapacidad.html>
- Peteiro, D. R. (2016). *Todo sobre la gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. 8 ed. México.
- SETEDIS. (2013). *Accesibilidad Universal en el Ecuador*.
- Tejada, A. (2003). *Los Modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencia*. Colombia. Recuperado a partir de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208upload/1223.pdf>
- Velázquez, R. y Miguel, M. (2001). *Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos*.
- Wood, D. (1991). *Social issues in management; theory and research in corporate social performance*, *journal of management*. Available from <http://jom.sagepub.com/content/17/2/383.short>

## ANEXOS

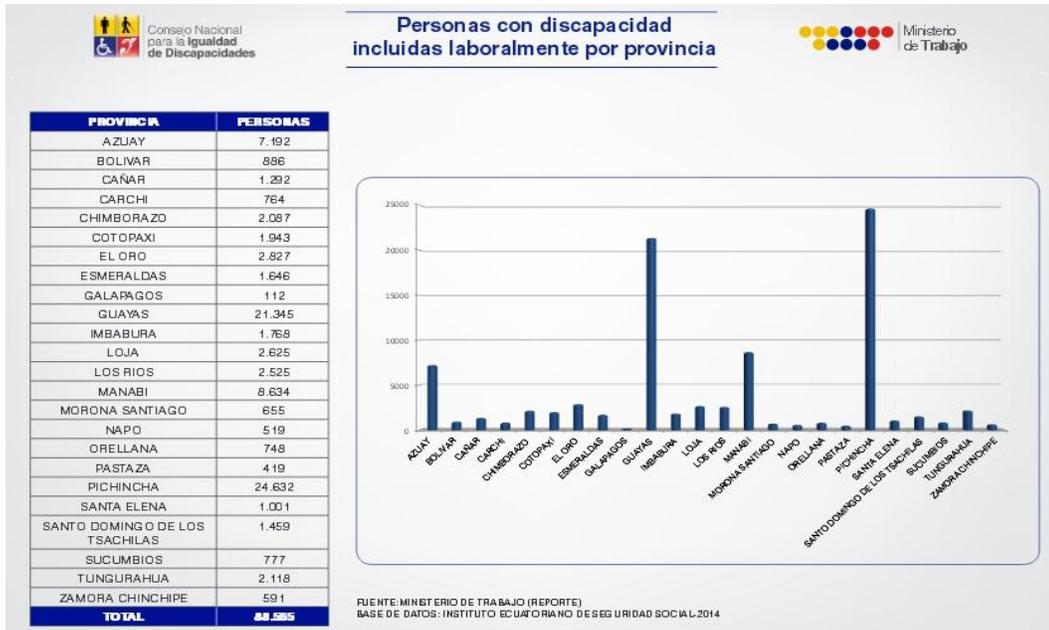
### PERSONAS CON DISCAPACIDAD POR PROVINCIA



Tipo de Discapacidad	Pastaza
Físico Motriz	33%
Intelectual	25%
Auditiva	14%
Múltiple	13%
Visual	11%
Mental	3%
Visceral	1%

**Fuente:** Censo de población y vivienda 2010, INEC  
**Elaborado por:** INEC

## PERSONAS CON DISCAPACIDAD INCLUIDAS LABORALMENTE



Fuente: INEC

## ENCUESTA EMPRESA ARBORIENTE



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



### Objetivo:

Conocer los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas con discapacidad en la empresa Arboriente S.A, como de igual manera averiguar todo acerca de la accesibilidad al que están inmersas las personas con discapacidad en el ámbito laboral.

### Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas y responda según su conocimiento y criterio.
- Marque con una X la respuesta que crea conveniente.
- Seleccione solamente una respuesta.
- No realice manchones ni borrones.

**1. ¿Cree que es necesario implementar nuevos procesos de contratación de personal en la empresa Arboriente?**

- 1\_ Totalmente en desacuerdo
- 2\_ En desacuerdo
- 3\_ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- 4\_ De acuerdo
- 5\_ Totalmente de acuerdo

**2. ¿Conoce usted sobre las leyes, ordenanzas y decretos que amparan, protegen y exigen la contratación de personas con discapacidad en la empresas públicas y privadas del país?**

SI

NO

**3. En la empresa existe personal con discapacidad**

SI

NO

**4. De las opciones indicadas en la selección de personal en la empresa Arboriente indique cual o cuales aplica.**

Publicación, Preselección, Evaluación, Entrevista, contratación

Referencia personal: entrevista y contratación

Política familiar: contratación

**5. ¿Está usted conforme con los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que realiza la empresa?**

1\_ Totalmente en desacuerdo

2\_ En desacuerdo

3\_ Ni de acuerdo ni desacuerdo

4\_ De acuerdo

5\_ Totalmente de acuerdo

**6. ¿Está usted de acuerdo con la inclusión laboral de personas con discapacidad?**

- 1\_ Totalmente en desacuerdo
- 2\_ En desacuerdo
- 3\_ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- 4\_ De acuerdo
- 5\_ Totalmente de acuerdo

**7. ¿A su criterio concuerda que en los procesos de contratación la empresa contiene los pasos para insertar personas con discapacidad?**

- 1\_ Totalmente en desacuerdo
- 2\_ En desacuerdo
- 3\_ Ni de acuerdo ni desacuerdo
- 4\_ De acuerdo
- 5\_ Totalmente de acuerdo

**8. Con que frecuencia usted recibe capacitaciones en su lugar de trabajo para el mejoramiento continuo de la misma.**

- Nunca.
- Una vez al mes.
- Cada tres meses.
- Cada seis meses.
- Una vez al año

**9. En la empresa se han realizado las formas adecuadas de comunicación sobre la inclusión de personas con discapacidad.**

Nunca.

Una vez

Rara vez

Continuamente


**10. ¿Cree usted que las personas con discapacidad son idóneas para el desarrollo de actividades en una empresa?**

Si, son aptos

Si, tienen dificultades para cumplir

NO


## ENCUESTA PERSONAS CON DISCAPACIDAD



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



### Objetivo:

Conocer las dificultades de la accesibilidad laboral de las personas con discapacidad en las diferentes empresas del sector.

### Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas y responda según su conocimiento y criterio.
- Marque con una X la respuesta que crea conveniente.
- Seleccione solamente una respuesta.
- No realice manchones ni borrones.

#### 1. Para la selección del personal en las empresas cuales de los siguientes pasos considera que las aplica.

Publicación, Preselección, Evaluación, Entrevista, contratación

Referencia personal: entrevista y contratación

Política familiar: contratación


#### 2. ¿Está usted de acuerdo con la inclusión laboral de personas con discapacidad?

1\_ Totalmente en desacuerdo

2\_ En desacuerdo

3\_ Ni de acuerdo ni desacuerdo


4\_ De acuerdo

5\_ Totalmente de acuerdo

**3. ¿Conoce usted sobre las leyes, ordenanzas y decretos que amparan, protegen y exigen la contratación de personas con discapacidad en la empresas públicas y privadas del país?**

SI

NO

**4. ¿Cree usted que las personas con discapacidad son idóneas para el desarrollo de actividades en una empresa?**

Si, son aptos

Si, tienen dificultades para cumplir

NO

**5. ¿las empresas cuentan con sistemas de accesibilidad para personas con discapacidad?**

En toda la infraestructura.

En ciertas áreas.

No existe accesibilidad en la empresa.

**6. ¿Al momento de postular a cargo laboral en una empresa cual o cuales son los impedimentos que ha tenido?**

Discriminación

Falta de experiencia

No le han dado apertura

**7. Está usted de acuerdo en que las personas con discapacidad sean capacitadas continuamente en diferentes áreas para así poder tener mejor oportunidad laboral**

1\_ Totalmente en desacuerdo

2\_ En desacuerdo

3\_ Ni de acuerdo ni desacuerdo

4\_ De acuerdo

5\_ Totalmente de acuerdo


## **REVISION DE PROCESOS**

### **ANÁLISIS INTERNO**

Cuando las condiciones internas dependen de la empresa, se requiere mantener un control estratégico de la interacción entre ellas, hasta complementar una sinergia que alcanza la competitividad productiva.

#### **Ponderación**

Es fundamental el desarrollo de una lista de los factores internos, los mismos que se asignan:

- No importante 0,01
- Muy importante 1,00

#### **Calificación**

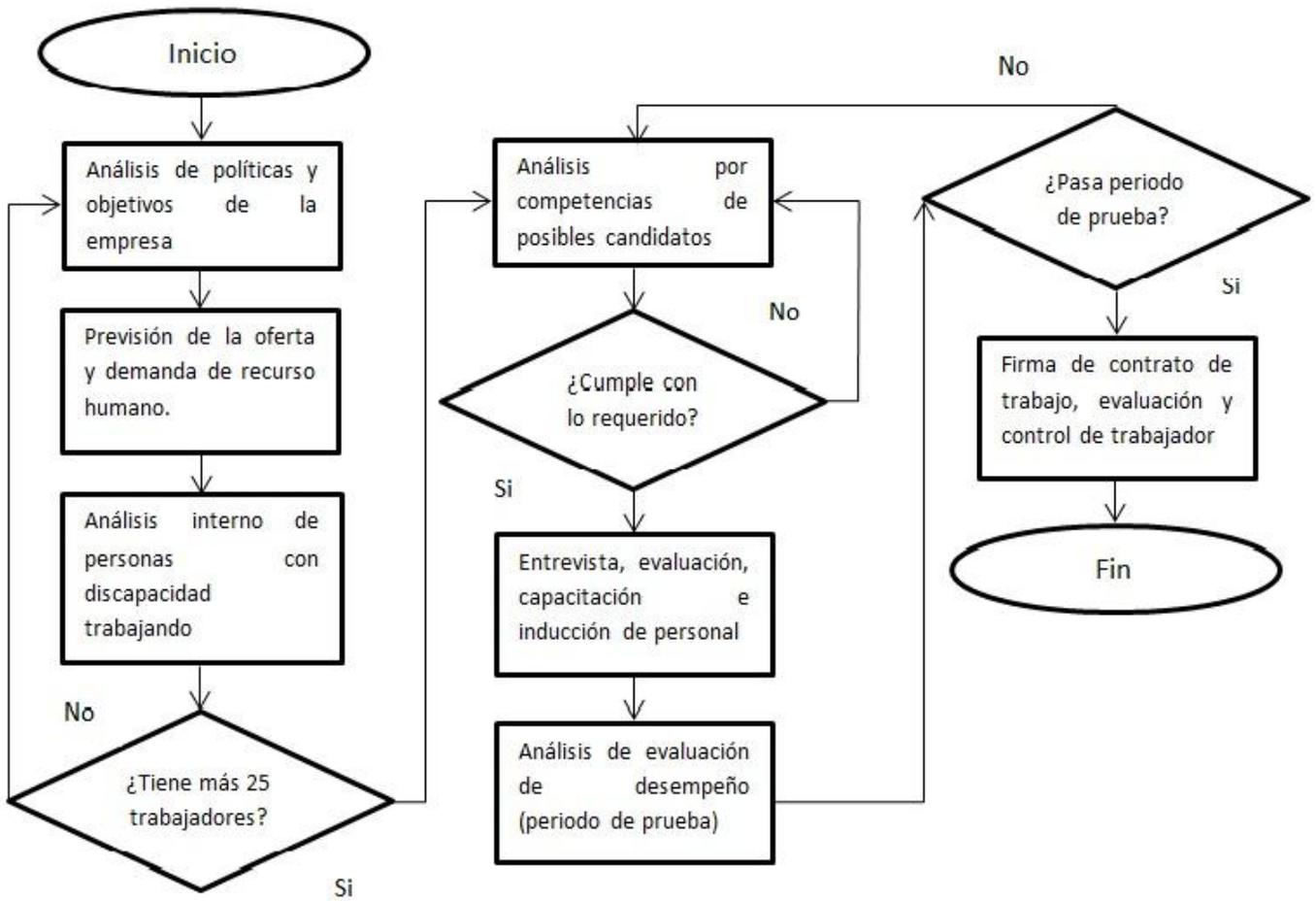
Se realiza una clasificación de 1 a 4 para el análisis de cada factor:

- Irrelevante (1)
- Poco relevante (2)
- Importante (3)

- Muy importante (4)

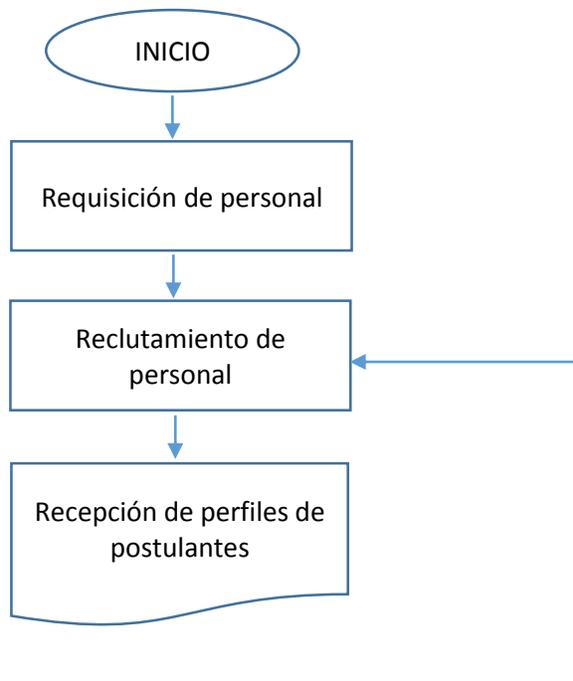
Otros propósitos más específicos, incluyen anticipar periodos de escasez, cumplimiento de normas de trabajo y sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo a personas con discapacidad. Para la aplicación de la planificación del recurso humano en la empresa “Arboriente S.A” se sugiere tomar como guía el siguiente modelo:

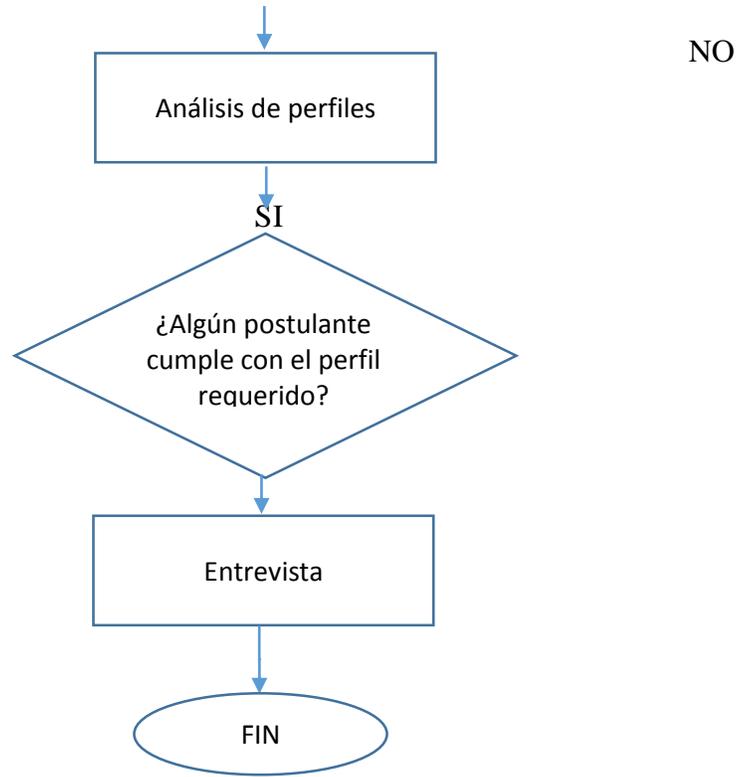
**FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA  
ARBORIENTE S.A.**



**Fuente:** Arboriente S.A  
**Elaborado por:** Equipo de investigación

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO

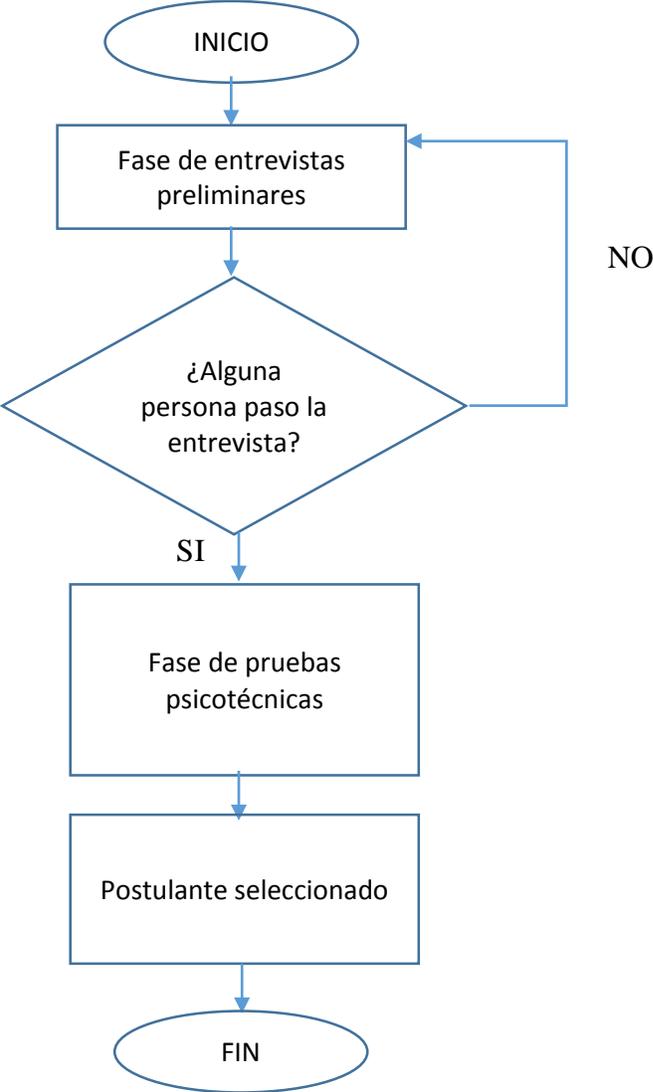




**Fuente:** Arboriente S.A

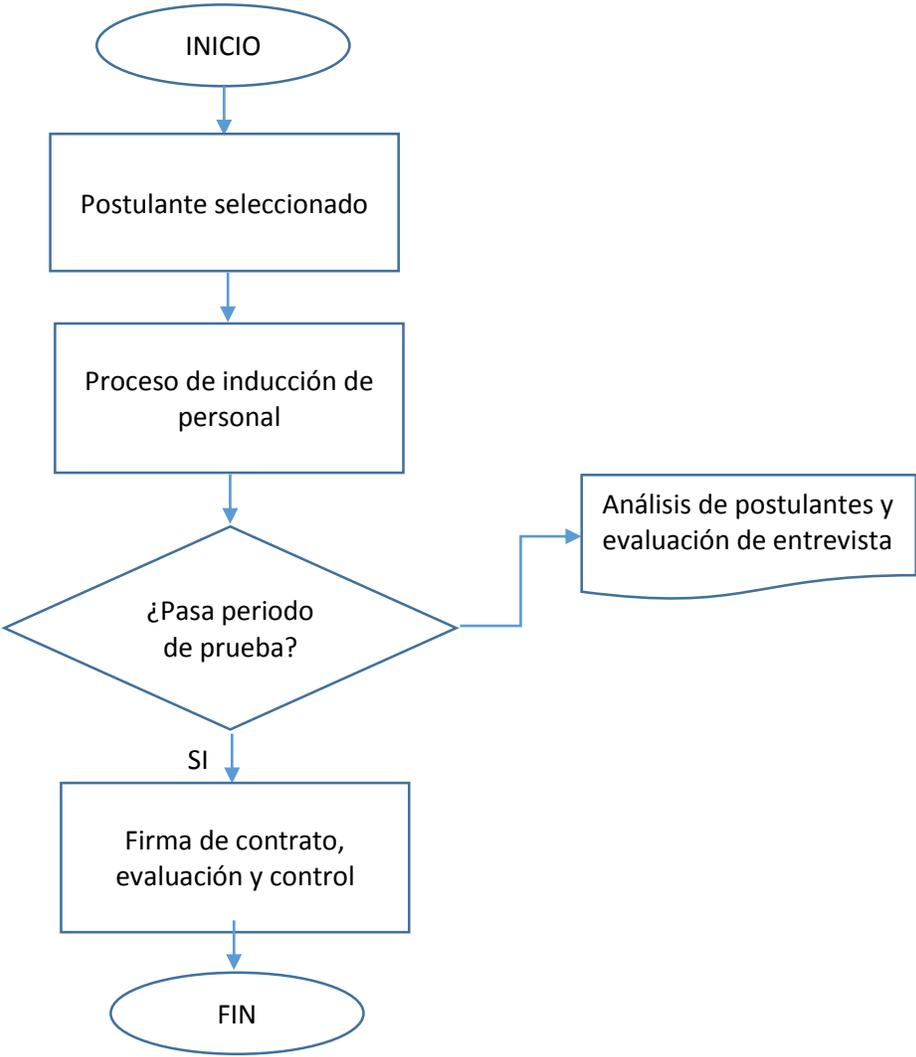
**Elaborado por:** Equipo de investigación

**SELECCIÓN**



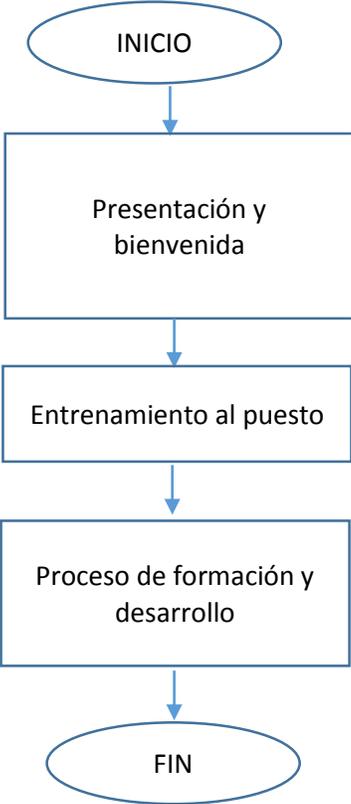
**Fuente:** Arboriente S.A  
**Elaborado por:** Equipo de investigación

**CONTRATACION**



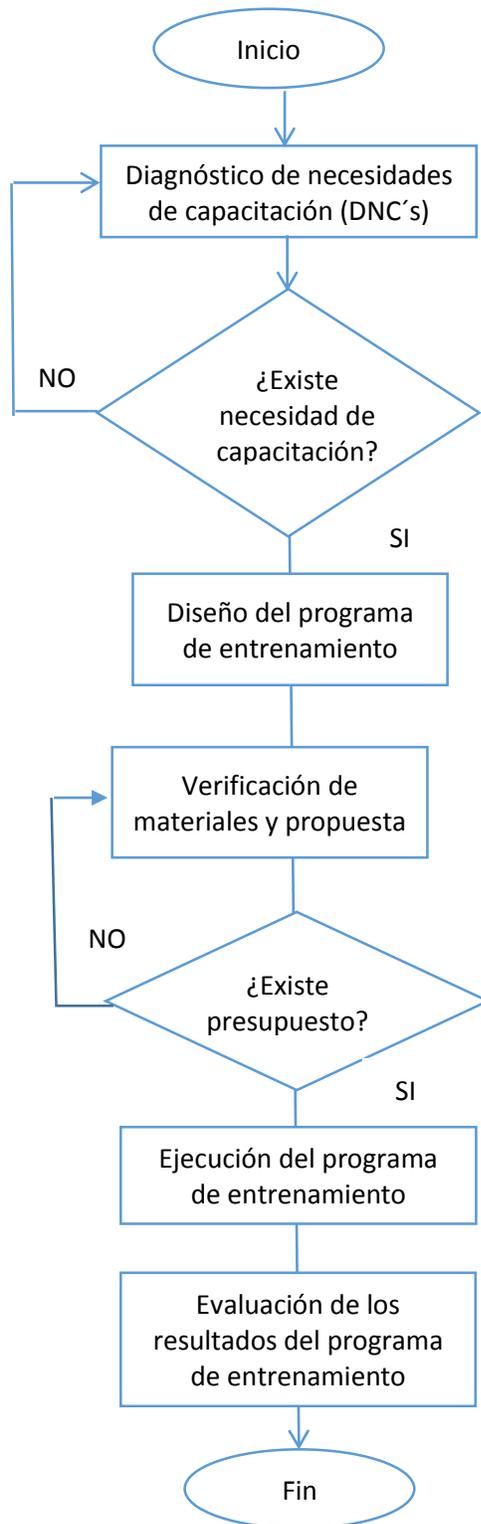
**Fuente:** Arboriente S.A  
**Elaborado por:** Equipo de investigación

**INDUCCION**



**Fuente:** Arboriente S.A  
**Elaborado por:** Equipo de investigación

## PROCESOS DE CAPACITACION DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD



**Fuente:** Arboriente S.A

**Elaborado por:** Equipo de investigación