



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA ONG PARA LA DISCAPACIDAD
FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN

Proyecto de Investigación y desarrollo previo a la obtención del título de:

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Recursos humanos y riesgo laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Nadia Verónica Santamaría Naranjo

Directora:

Varna Hernández Junco, PhD

Ambato – Ecuador

Octubre 2016

Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la

Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por:

Nadia Verónica Santamaría Naranjo

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el
Grado de Magister en
Administración de Empresas
mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Octubre 2016

**Desarrollo de un modelo de gestión por
competencias para la mejora del desempeño de la
ONG para la discapacidad Fundación Cuesta
Holguín**

Aprobado por:

PhD. Varna Hernández Junco
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Aitor Larzabal Fernández Mg.
Miembro Calificador

PhD. Varna Hernández Junco
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Eleonor Virginia Pardo Paredes Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Octubre 2016

Ficha Técnica

Programa: Magíster en administración de empresas mención planeación

Tema: Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo

Autora: Nadia Verónica Santamaría Naranjo

Directora: Varna Hernández Junco, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos humanos y riesgo laboral

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

El objetivo de la presente investigación es el desarrollo de un modelo de gestión por competencias que contribuya a la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad, Fundación “Cuesta Holguín”. Se utiliza un procedimiento metodológico general y cuatro específicos propuestos por Hernández, Junco V. (2009) y Cuesta A. (2010); obteniendo como resultados la identificación de 21 competencias para los 5 puestos claves identificados y un total de 55 indicadores de desempeño por competencias. El modelo desarrollado consta de los subsistemas: selección de personal, formación y desarrollo, sistema de compensaciones y evaluación del desempeño, es validado por especialistas considerando que es factible de aplicación, comprensible y contiene todos los aspectos relacionados con la gestión por competencias laborales.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, **NADIA VERÓNICA SANTAMARÍA NARANJO**, portadora de la cédula de ciudadanía No.**1804026191**, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

NADIA VERÓNICA SANTAMARÍA NARANJO

1804026191

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a Dios, que lo es todo en mi vida y a quienes son mi fuente de inspiración y mi constante fortaleza para seguir adelante, mi amado esposo Pablo y mi diminuto caballero Julián.

Reconocimientos

Agradezco a todas las personas que hicieron posible éste trabajo, mis padres que con su ejemplo y paciencia me impulsaron a seguir adelante, a mi esposo e hijo que sacrificaron su tiempo para apoyarme e incitarme a lograrlo y un agradecimiento especial para la PHD. Varna Hernández, mi directora de tesis, por su tiempo, paciencia y guía constante en este camino, han logrado: en mi corazón, un agradecimiento eterno y en mi vida, convertirme en un mejor ser humano.

Mil gracias.

Resumen

El objetivo de la presente investigación es el desarrollo de un modelo de gestión por competencias que contribuya a la mejora del desempeño de la organización no gubernamental para la discapacidad fundación “Cuesta Holguín”, Ya que según Cortez (2009), la gestión por competencias se centra en que el desarrollo de las organizaciones se basa en el desarrollo de las competencias de las personas, el presente modelo permitirá un adecuado manejo del personal según sus competencias, alcanzando el nivel deseado de atención a las personas con discapacidad y finalmente logra alinear los objetivos organizacionales con los objetivos del manejo del talento humano para aumentar el nivel de desempeño de la organización. Para la elaboración de presente modelo se utiliza un procedimiento metodológico general y cuatro específicos propuestos por Hernández, (2009) y Cuesta (2010); métodos y técnicas como: análisis documental, entrevistas, cuestionarios, método Delphi y coeficiente de concordancia de Kendal, obteniendo como resultados la identificación de 21 competencias para los 5 puestos claves identificados y un total de 55 indicadores de desempeño por competencias. El modelo de gestión por competencias desarrollado consta de los subsistemas: selección de personal, formación y desarrollo, sistema de compensaciones y evaluación del desempeño, todos basados en competencias y posteriormente es validado por especialistas, considerando que es factible de aplicación, comprensible y completo, ya que contiene todas los aspectos relacionados con la gestión por competencias para ser aplicado en las organizaciones no gubernamentales para la discapacidad, que desean la mejora del desempeño.

Palabras claves: competencias, subsistemas, desempeño, indicadores.

Abstract

The aim of this research is to develop a management model based on competencies that contribute to improve the performance of the non-governmental organization “Cuesta Holguín Foundation” for disabled people. Since, Cortez (2009) states that the management of competences centers on the development of organizations based on developing personal skills, this model will allow a proper management of the staff according to their skills. As a result, an adequate level of care for disabled people will be reached and organizational goals will be aligned with the objectives of the Human Resources management to increase the level of performance of the organization. For the development of the model, a general methodological procedure has been used alongside four specific proposals by Hernández, (2009) and Cuesta (2010); methods and techniques such as: document analysis, interviews, questionnaires, the Delphi method and Kendal’s concordance coefficient have been applied. The results obtained identified 21 competences for five main job positions and a total of 55 performance indicators for competences. The competency based management model developed contains the subsystems: staff recruitment, training and development, compensation system and evaluation of performance. All of these are based on competences and were later validated by experts, as the application already contains all the aspects related to the management of competences to be applied in non-governmental organizations for disabled people which want to improve their performance.

Key words: competences, subsystems, performance, indicators.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Abstract	viii
Lista de Figuras	xiv
1. Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo	2
1.2 Descripción del documento	3
2. Planteamiento de la propuesta de trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas.....	6
2.4. Formulación de meta	6
2.5. Objetivos.....	6
2.5.1 Objetivo general	6
2.5.2 Objetivos específicos	6
2.6. Delimitación funcional	7
2.6.1 ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?	7
2.6.2 ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1. Definiciones	8
3.1.1 Gestión del Talento Humano	8
3.1.2 Modelos de Gestión de Talento Humano	11
3.1.3 Competencias	16
3.1.4 Gestión del talento humano por competencias.....	20
3.1.5 Modelo de Gestión por Competencias	22
3.1.7 Perfiles por competencias	27
3.1.8 Desempeño laboral	29
3.1.9 Evaluación del desempeño	30
3.1.10 Indicadores del desempeño	34

3.1.11 Las Organizaciones no gubernamentales en el Ecuador – Base Legal	34
3.1.12 Situación de las personas con discapacidad en el Ecuador	35
3.2 Estado del Arte	40
4. Metodología.....	46
4.1 Diagnóstico.....	46
4.2 Modalidad, tipo y alcance de la investigación.....	54
4.3. Métodos aplicados	54
4.4 Población y muestra.....	57
4.5 Procedimiento metodológico.....	57
5. Resultados.....	63
5.1 Análisis de resultados.....	63
5.1.2 Diagnóstico Inicial.....	63
5.1.2 Modelo de Gestión por Competencia	64
5.1.3 Procedimiento metodológico para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias.....	67
5.2 Evaluación preliminar.....	99
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	102
6.1. Conclusiones.....	102
6.2. Recomendaciones	103
APÉNDICES	
Apéndice A.- Modelos de entrevistas y cuestionarios	104
Apéndice A.1.- Entrevista sobre la situación actual de la Fundación Cuesta Holguín.....	104
Apéndice A.2.- Entrevista sobre el diagnóstico de la Fundación Cuesta Holguín en Gestión del Talento Humano.....	105
Apéndice A.3.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad.....	106
Apéndice A.4.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Asistente del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad.....	107
Apéndice A.5.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Técnico de Evaluación Social.....	108
Apéndice A.6.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Técnico de Evaluación Psicológica.....	109

Apéndice A.7.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Técnico de Seguimiento Laboral.....	110
Apéndice A.8.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad.....	111
Apéndice A.9.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias Asistente del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad	112
Apéndice A.10.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias Técnico en Evaluación Social	113
Apéndice A.11.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias Técnico en Evaluación Psicológica	114
Apéndice A. 12.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias - Técnico en Seguimiento Laboral	115
Apéndice A. 13.- uestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias - Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad	116
Apéndice A. 14.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias - Asistente del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad	117
Apéndice A. 15.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias - Técnico en Evaluación Social	118
Apéndice A. 16.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias - Técnico en Evaluación Psicológica	119
Apéndice A. 17.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias - Técnico en Seguimiento Laboral.....	120
Apéndice A.18.- Cuestionario aplicado a los especialistas para la validación del modelo de gestión por competencias	121
Apéndice A.19.- Cuestionario para la validación del modelo de gestión por competencias para ONG's para la discapacidad	123
Apéndice B.- Información sobre la organización.....	125
Apéndice B.1.- Organigrama de la fundación Cuesta Holguín.....	125
Apéndice B.2.- Proceso de selección de personal de Plasticaucho Industrial.....	126
Apéndice B.3.- Mapa de Procesos de la Fundación Cuesta Holguín	127
Apéndice B.4.- Descripción de funciones Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral	128
Apéndice B.5.- Descripción de funciones Asistente el Proyecto de Inserción Laboral	129

Apéndice B.7.- Descripción de funciones Evaluación Psicológica.....	131
Apéndice B.8.- Descripción de funciones Técnico de Seguimiento Laboral	131
Apéndice C.- Procesamiento de datos y resultados	132
Apéndice C.1.- Información sobre los especialistas seleccionados	132
Apéndice C.2.- Resultados de la primera ronda del puesto de Asistente del Proyecto de Inserción Laboral.....	137
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.	137
Apéndice C.3.- Resultados de la primera ronda del puesto de Técnico en Evaluación Social	138
Apéndice C.4.- Resultados de la primera ronda del puesto de Técnico en Evaluación Psicológica	139
Apéndice C.5.- Resultados de la primera ronda del puesto de Técnico en Seguimiento Laboral	140
Apéndice C.6.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Asistente del Proyecto de Inserción Laboral.....	141
Apéndice C.7.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Técnico en Evaluación Social.....	143
Apéndice C.8.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Técnico en Evaluación Psicológica.....	145
Apéndice C. 9.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Técnico en Seguimiento Laboral.....	147
Apéndice C.10.- Diccionario de competencias laborales por puesto	149
Apéndice C 11.- Perfil por competencias del puesto de Coordinador del proyecto de inserción laboral	152
Apéndice C 12.- Perfil por competencias del puesto de asistente del proyecto de inserción laboral....	154
Apéndice C 13.- Perfil por competencias del puesto de técnico de evaluación social	156
Apéndice C 14.- Perfil por competencias del puesto de técnico de evaluación psicológica	158
Apéndice C 15.- Perfil por competencias del puesto de técnico de seguimiento laboral	160
Apéndice C 16.- Información de los especialistas para la validación del modelo de gestión por competencias.....	162
REFERENCIAS.....	165

Lista de Tablas

1. Cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos	9
2. Definiciones de gestión de talento humano	11
3. Modelos de gestión del talento humano	13
4. Definiciones de competencia laboral	16
5. Modelos de gestión del talento humano por competencias.....	24
6. Definiciones de desempeño laboral.....	29
7. Proyectos de las federaciones nacionales de y para personas con discapacidad.....	39
8. Análisis de investigaciones anteriores	43
9. Caracterización del procedimiento metodológico de la investigación	59
10. Competencias organizacionales de la Fundación Cuesta Holguín.....	71
11. Resultados de la primera ronda del puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral.....	73
12. Resultados de la segunda ronda del puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral	75
13. Competencias Laborales para el puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral	77
14. Competencias Laborales para el puesto de Asistente del Proyecto de Inserción Laboral	78
15. Competencia Laborales para el puesto de Técnico en Evaluación Social.....	79
16. Competencia Laborales para el puesto de Técnico en Evaluación Psicológica.....	80
17. Competencia Laborales para el puesto de Técnico en Seguimiento Laboral.....	81
18. Instrumento de evaluación del desempeño por competencias	90
19. Indicadores por competencias	93
20. Tabulación de resultados - Validación de MGC.....	100

Lista de Figuras

1. Diferencias entre el enfoque de personal y el de talento humano	10
2. Dimensiones Competenciales.....	17
3. Modelo Iceberg de competencias.....	18
4. Graduación de las competencias.....	20
5. Alcance de la descripción y del análisis de puestos	28
6. Proceso de gestión del desempeño	30
7. Pasos en la evaluación de desempeño	33
8. Resultados del Proyecto de Inserción Laboral año 2012.....	51
9. Resultados del Proyecto de Inserción Laboral año 2013	52
10. Resultados del Proyecto de Inserción Laboral año 2014	53
11. Resultados del Proyecto de Inserción Laboral año 2015	54
12. Modelo de gestión por competencias.....	66
3. Procedimiento general para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias para ONG's para la discapacidad.....	68
14. Planificación para el proceso de selección.....	82
15. Procedimiento específico para el proceso de selección por competencias laborales	83
16. Procedimiento específico para la formación y desarrollo de las competencias laborales	85
17. Tipos de compensaciones.....	86
18. Procedimiento específico del sistema de compensación laboral.....	87
19. Procedimiento específico de la evaluación por competencias laborales	89
20. Componentes del sistema de evaluación del desempeño	89
21. Procedimiento para la selección de especialistas para la validación del MGC.....	99

Capítulo 1

Introducción

Para Ramiro Cazar, ex director ejecutivo del Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS), la atención a las personas con discapacidad en el Ecuador se ha caracterizado en los problemas sociales, por ser de baja cobertura y deficiente calidad. Según estadísticas del CONADIS, en la provincia de Tungurahua existen aproximadamente 12347 personas con discapacidad, de las cuales alrededor del 60% se encuentran en la ciudad de Ambato; hoy en día las personas con discapacidad, gracias a la ayuda de las instituciones públicas y privadas, han ido ganando espacios importantes en el sector educativo y laboral.

Interpretando a Cuesta (2000), la gestión por competencias se enfoca en lo que las personas “serán capaces de hacer”. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes; la gestión de competencias es concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

El adecuado manejo del talento humano en las organizaciones dedicadas a atender las necesidades de las personas con discapacidad es esencial si se desea atender sus necesidades y brindarles una mejor inserción en la sociedad; varios especialistas consideran que la gestión de talento humano por competencias pueden mejorar el desempeño de cada colaborador y de la organización.

Existen varias organizaciones en el Ecuador dedicadas a mejorar la calidad de vida de estas personas, pero en la ciudad de Ambato muy pocas, una de ellas es la fundación “Cuesta Holguín”, dedicada a brindar ayuda social a grupos vulnerables de la sociedad y entre sus proyectos, el más importante, es el de inserción laboral para las personas con discapacidad. Este proyecto necesita que su

talento humano tenga competencias específicas para cada puesto con la finalidad de que, la atención a las personas con discapacidad sean oportunas y de calidad.

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a partir de las necesidades que tiene la organización, de establecer y desarrollar las competencias de sus colaboradores y son: identificación de puestos claves y competencias laborales para cada uno de estos puestos; desarrollo un modelo de gestión por competencias que contienen los subsistemas: selección de personal, formación y desarrollo, sistema de compensación y evaluación del desempeño, con un procedimiento general y cuatro específicos para cada subsistema de la gestión de talento humano; elaboración de indicadores de competencias y validación del modelo por especialistas. Estos resultados aportan a la mejora del desempeño de la fundación “Cuesta Holguín”.

1.1 Presentación del trabajo

Al analizar la situación actual de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) para la discapacidad se puede establecer que a pesar de las buenas intenciones que tienen por mejorar la vida de este grupo vulnerable, no basta cuando no se tiene un adecuado manejo del talento humano, sin tener información para poder evaluar la calidad del servicio que están brindando y el desempeño de sus colaboradores. Por esta razón la presente investigación busca dar solución a la inexistencia de gestión del talento humano, lo que se desea es lograr que las ONG's posean herramientas eficaces que les ayuden a tener colaboradores con competencias definidas y desarrolladas para mejorar el desempeño de este tipo de organizaciones.

La metodología utilizada en la investigación para determinar las competencias de los puestos claves, al ser definidas por especialistas, son adecuadas para lograr el fin de la organización; mejorar la calidad de vida de los grupos vulnerables y que contribuyan a la mejora del desempeño del funcionario en su puesto de trabajo. Adicionalmente el modelo de gestión por competencias desarrollado toma en cuenta los principales subsistemas de talento humano de manera completa, transformándolo en una herramienta importante para la gestión del talento humano en este tipo de instituciones.

En la presente investigación se desarrolla un modelo de gestión por competencias, se muestra una manera distinta de ver al capital humano de las organizaciones y depende de los representantes que este cambio contribuya a mejorar el desempeño de las organizaciones que dirigen.

1.2 Descripción del documento

Para el desarrollo del modelo de gestión por competencias, se organiza la presente investigación en:

El capítulo 1, en el que se describe brevemente, una introducción de la investigación, su contenido y una breve explicación del desarrollo del modelo de gestión por competencias.

El Capítulo 2, en donde se realiza el planteamiento de la propuesta de trabajo, con la información técnica básica, la descripción del problema, los objetivos del presente desarrollo y la delimitación de lo que el producto final será capaz de hacer.

El Capítulo 3, es el marco teórico, en el que se muestra los fundamentos teóricos y científicos de la investigación, así como un análisis de trabajos anteriores realizadas acerca de la temática investigada.

El Capítulo 4, es la metodología, en el que se muestra un análisis de la situación actual de la fundación “Cuesta Holguín” y se expone la metodología utilizada para llegar al producto final que es el modelo de gestión por competencias,

El Capítulo 5, de resultados, en el que se expone el producto final de la investigación, en el que se cumplen cada uno de los objetivos y se procede a la validación del modelo.

Y finalmente el Capítulo 6 en el que se enumeran las conclusiones y recomendaciones.

Adicionalmente la investigación presenta apéndices: apéndice A, en los que se presentan los formatos de las entrevistas y cuestionarios aplicados; apéndice B, en el que se muestra diagramas de la organización y apéndice C, en donde se pueden consultar tablas de procesamiento de datos y resultados. También se muestra las referencias utilizadas en toda la investigación y una tabla de contenidos, tablas y figuras.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

Las ONG's dedicadas a trabajar por las personas con discapacidad (PCD) tienen como objetivo primordial trabajar para mejorar la calidad de vida de este sector vulnerable de la sociedad, tienen la exigencia de pasar las barreras del tiempo y el espacio, buscar interlocutores en todo el mundo para lograr sus objetivos, en especial, cuando de una acción urgente depende por ejemplo: la vida de una o muchas personas (Alles, 2006). Todo esto exige que las ONG's para la discapacidad tengan dentro de su personal a colaboradores comprometidos, con competencias definidas y desarrolladas para mejorar el desempeño del trabajo brindado por este tipo de organizaciones. No medir la calidad del servicio así como la ausencia de un manejo de personal según sus competencias, son una de las principales causas

por las que las ONG's no han alcanzado el nivel adecuado de atención a este tipo de personas y en consecuencia el desarrollo de estas organizaciones se ha visto limitado, debido a que no se ha prestado atención a las competencias que poseen las personas que los atienden. Esto causa que tanto los puestos como el personal se encuentren desalineados con la estrategia principal de la ONG y el desempeño de sus colaboradores no es el que la organización está esperando.

Para Londoño (2002), estas organizaciones deben crear un ambiente propicio para que su personal sea capaz de entender sus objetivos y se sientan motivados hacia logros cada vez mayores. Los colaboradores son y serán, los auténticos encargados de los conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan la mejora continua en la organización.

Según Carrasco (2014), el nuevo punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, multi disciplinar, que recalca la importancia del recurso humano como fuente de ventajas competitivas sostenidas. Los modelos de gestión por competencias son modelos de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que la persona requiere en un puesto de trabajo, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Por lo expuesto, desarrollar un modelo de gestión por competencias en las ONG's para la discapacidad está justificado, tomando en cuenta que el servicio que brindan es ofrecido directamente por sus colaboradores y son ellos quienes satisfacen directamente las necesidades por las que las personas con discapacidad acuden a sus servicios. Al ser instituciones que no tienen fines de lucro, los objetivos organizacionales van más allá del ingreso económico; van por su valor social y se centran en el beneficio que se pueda dar, mejorando la calidad de vida. Es una labor netamente humanitaria, sin ser ésta una razón para minimizar su existencia como organización: al contrario, es de mucha importancia que este tipo de instituciones coexistan y se mantengan.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? No aplica.

¿Por qué se origina? La necesidad de dar atención profesional y especializada a las personas con discapacidad con un adecuado desempeño de las ONG's

¿Qué lo origina? No aplica.

¿Cuándo se origina? No aplica.

¿Dónde se origina? En la ONG objeto de estudio.

¿Dónde se detecta? No aplica.

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un modelo de gestión por competencias que contribuya a una adecuada gestión del talento humano en las ONG's para la discapacidad.

2.5. Objetivos

2.5.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación "Cuesta Holguín".

2.5.2 Objetivos específicos

- Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre el modelo de gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral para las organizaciones que atienden la discapacidad.

- Diagnosticar la situación actual de la fundación “Cuesta Holguín” sobre la gestión del talento humano
- Diseñar el modelo de gestión por competencias y los procedimientos metodológicos que contribuyan a la mejora del desempeño de la Fundación “Cuesta Holguín”.
- Validar el modelo de gestión por competencias según criterios de especialistas.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1 ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Obtener un modelo de gestión por competencias como referencia para ser utilizado por otras ONG’s, para que contribuya a una mejora de la gestión del talento humano.
- Alinear el proceso de talento humano con los objetivos organizacionales para aumentar su nivel de desempeño frente a nuevas exigencias externas.
- Indicar las competencias que requiere cada puesto clave de trabajo acorde a las expectativas de la organización para lograr el desempeño deseado.
- Proporcionar indicadores de desempeño laboral por competencias para puestos claves que permita su seguimiento y control.

2.6.2 ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No aplica

CAPÍTULO 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones

3.1.1 Gestión del Talento Humano

Según Alles (2006),

Hasta hace algunos años la preocupación para una organización y un gerente de talento humano (TH) era resolver problemas gremiales, actualmente además de eso se les exige muchas otras prioridades como: los empleados deben ser competitivos, los recursos humanos se miden en resultados financieros, recursos humanos debe crear valor, no reducir costos, recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal (p.27).

Para Alles (2006), la gestión de talento humano (GTH) es el manejo integral del capital humano y esto implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral como: (p.19)

- Reclutar y seleccionar personal.
- Mantener la relación legal / contractual.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.

El área de TH según Chiavenato (2011), es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: el ambiente, la tecnología, las políticas y directrices vigentes, sobre todo de la cantidad y

calidad de recursos humanos disponibles, el área de recursos humano es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas; lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivo individuales.

En la Tabla 1 se puede observar los cinco procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos para Chiavenato (2011).

Tabla 1: Cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción	Quienes trabajaran en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de Personas Selección de personas
Organización	Que harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de Puestos Descripción y análisis de Puestos Evaluación del desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribución Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
Evaluación	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles - constancia - Productividad - Equilibrio social.

Fuente: Chiavenato, (2011)

Según Alles (2006) es de suma importancia conocer las herramientas de TH porque no es bueno: seleccionar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal, que la gente no esté comprometida, que los empleados piensen que su salario es injusto y que el personal no esté capacitado.

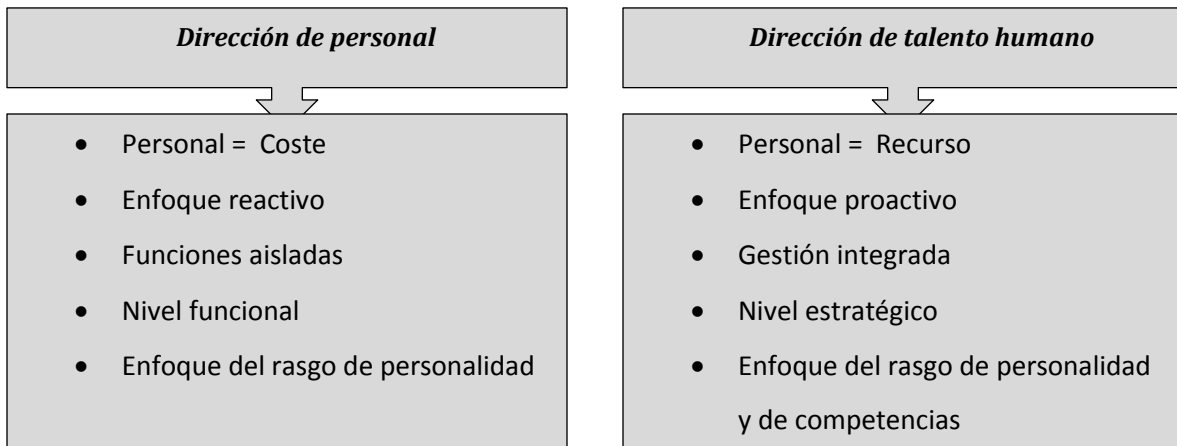
Pereda y Berrocal (1999) expone diferencias entre dos enfoques, el enfoque tradicional de personal y el enfoque de TH, el primero plantea dos bandos, el capital y el trabajo, que son incompatibles, el personal es un coste que es preciso reducir todo lo que sea posible, mientras que el enfoque de TH defiende una verdadera sinergia entre lo social y lo económico, las personas son un recurso que es preciso optimizar. En la figura 1 se muestra las diferencias entre los enfoques.

Según Werther (2008) el propósito de la gestión de talento humano no es otra que conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia, por lo tanto, las actividades de la administración de TH consisten en proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente.

Para Chiavenato (2011) los objetivos principales del área de TH son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las persona y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Figura 1. Diferencias entre el enfoque de personal y el de talento humano.



Fuente: Pereda y Berrocal (1999)

Son varias las definiciones que se encuentran sobre gestión del talento humano, a continuación en la tabla 2 se exponen algunas de ellas; partiendo de estas definiciones se concluye que la gestión de talento humano es el manejo integral de las personas en condiciones adecuadas, utilizado como parte fundamental de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales y que comprende varios subsistemas

3.1.2 Modelos de Gestión de Talento Humano

Se estudian 7 modelos (ver tabla 3), de los autores: Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (1996), Zayas (1996), Cuesta (1999), Chiavenato (2002), Cuesta (2005); al analizar los modelos se observa que:

- La gestión del TH ha evolucionado con el pasar del tiempo, las personas no son uno más de los recursos de la organización sino que son el único recurso capaz de conducirla.
- La gestión de TH ya no es un proceso aislado del resto de la organización sino que debe estar integrado, no sólo a todos los procesos existentes, sino a las políticas y decisiones estratégicas de la organización.
- A partir del modelo de Harper y Lynch (1992), aparece la necesidad de implementar controles al personal como las evaluaciones del desempeño y las auditorias de calidad.


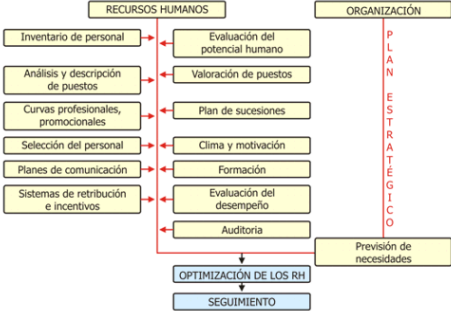

Tabla 2. Definiciones de gestión de talento humano

Autor / Año	Definiciones	Palabras claves
Alles, (2000)	Acción de administrar (gobernar, regir, aplicar), es el manejo integral del capital humano.	Administrar Manejo integral Capital humano
Mondy (2005)	Utilización de personas como recursos para lograr objetivos institucionales	Objetivos institucionales Recursos
Chiavenato (2009)	Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.	Función administrativa Adquisición Entrenamiento Evaluación
Cuesta, (2010)	Asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación, condiciones de trabajo, etc.	Actividades de la organización Interacción con personas

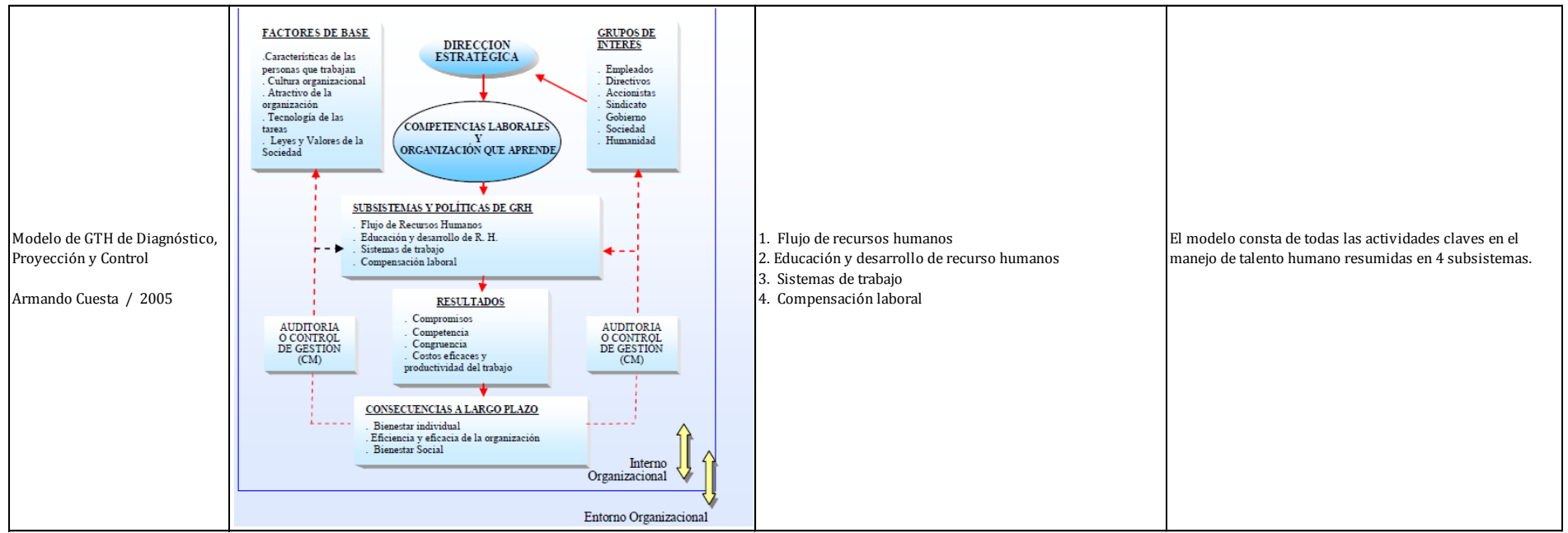
Fuente: Varios autores
Elaboración; Santamaría, Nadia. 2016.

- Con el modelo de Werther y Davis (2008), la gestión de TH se alinea a objetivos corporativos, sociales y personales para finalmente alinearse con los objetivos estratégicos señalado por Cuesta (2005).
- En el modelo de Cuesta (2000 y 2005), se toma en cuenta las competencias laborales como base para los subsistemas de TH, por lo que un modelo de gestión por competencias puede dar a la organización un plus muy importante frente a otras organizaciones colaborando con el mejoramiento del desempeño de sus colaboradores y de la organización en sí.

Tabla 3. Modelos de gestión del talento humano

Autor / Año	Modelo Gráfico	Subsistemas	Observaciones
<p>Modelo de Beer y colaboradores Michael Beer (1989)</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia de empleados 2. Sistemas de trabajo 3. Flujo de recursos humanos 4. Sistema de Recompensas 	<p>La participación y el involucramiento de los empleados es central y actúa sobre el resto de áreas.</p>
<p>Modelo de Harper y Lynch Harper y Lynch / 1992</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario de personal 2. Análisis y descripción de puestos 3. Plan de sucesiones 4. Selección de personal 5. Clima y motivación 6. Formación 7. Evaluación del desempeño 8. Sistema de retribución e incentivos 	<p>Según Sarracen, Figueroa, Abreu y Castilla (2015), este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.</p> <p>Un inventario de personal y un seguimiento constante son la base del modelo.</p>
<p>Modelo de Werther y Davis Werther y Davis / 1996</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos y Desafíos 2. Preparación y Selección 3. Desarrollo y Evaluación 4. Compensación y Evaluación 5. Relaciones con el Personal 	<p>Según Werther y Davis (2008):</p> <p>Cuando diversas actividades están relacionadas entre sí forman un sistema.</p> <p>Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal, así como por el entorno externo en que opera la organización</p> <p>Existe una retroalimentación entre actividades y objetivos</p>

<p>Modelo de Zayas</p> <p>Zayas / 1996</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Subsistema Organizativo 2. Subsistema de selección y desarrollo 3. Subsistema social 	<p>Este modelo plantea una interdependencia entre los tres subsistemas.</p> <p>Las actividades de subsistema organizativo permite establecer bases para actividades del siguiente subsistema, condicionando de esta manera las interrelaciones en el subsistema social.</p>
<p>Modelo de Beer y colaboradores modificado</p> <p>Armando Cuesta / 1999</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de recurso humanos 2. Competencias a largo plazo 3. Auditoría 	<p>En este modelo se agregan nuevos componentes, indicadores y técnicas.</p> <p>Se incluye la auditoría basada en la calidad como un método de retroalimentación.</p>
<p>Modelo de Idalberto Chiavenato</p> <p>Idalberto Chiavenato / 2002</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Admisión de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de personas 6. Monitoreo de personas 	<p>Sus subsistemas son interdependientes</p> <p>Los procesos que conforman los subsistemas son variables y están influenciados por condiciones externas e internas de la organización.</p>



Fuente: Varios autores.
Elaboración; Santamaría, Nadia. 2016.

3.1.3 Competencias

Existen varias definiciones sobre competencia, en la presente investigación se analizan las aportadas por: Spencer y Spencer (1993), Alles (2006), Cuesta (2005), Saracho (2011), Cortez (2009), y a partir de estas definiciones, la conclusión es: las competencias laborales son características, conocimientos, conductas, comportamientos, aptitudes, habilidades y cualidades propias de cada persona que están relacionadas con su desempeño en su puesto de trabajo y que pueden ser desarrolladas o potenciadas para cumplir con estándares de calidad establecidos en las organizaciones (Ver tabla 4).

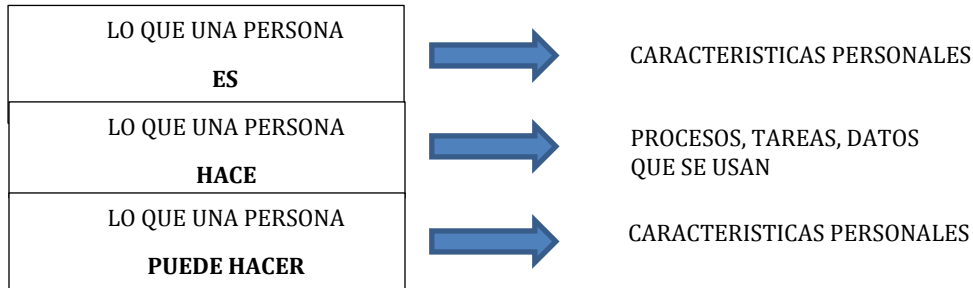
Tabla 4. Definiciones de competencia laboral

Autor / Año	Definiciones	Palabras claves
Spencer y Spencer (1993)	Característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.	Subyacente Efectividad Performance
Cuesta (2005)	Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación	Conocimientos Cualidades Desarrollar Funciones
Alles (2006)	Son las conductas o comportamientos de las personas, si una persona tiene capacidades naturales, estas pueden ser potenciadas o anuladas por sus comportamientos	Conductas Comportamientos Potenciada Anuladas Comportamientos
Cortés (2009)	Conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo	Características intrínsecas Conductas Desempeño
Saracho (2011)	Aptitud que se requiere para desempeñar la función de producción en el contexto empresarial, de acuerdo a los parámetros de calidad esperados por un estándar conocido.	Aptitud Calidad Estándar

Fuente: Varios autores
Elaboración: Santamaría, Nadia. 2016.

Las competencias de los trabajadores incluyen los diferentes rasgos de la persona, las funciones que esta realiza en una organización y su potencial, es decir, todo lo que esa misma persona puede llegar a hacer (Fernández 2005), como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Dimensiones Competenciales



Fuente: Fernández (2005)
Elaboración: Santamaría, Nadia. 2016.

Según Fernández (2005) las competencias reúnen las siguientes características:

- Son independientes de la estructura organizativa de la organización, proceden de la verdadera razón de ser de la estrategia, no del organigrama.
- Son propias de cada organización, no existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. al contrario, los perfiles de conocimientos y comportamientos se formulan a medida de la situación, es decir, son apropiadas para dar respuesta a las necesidades reales de cada organización.
- Son privativas de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Son modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona o la organización siguiendo los requerimientos del entorno y del negocio.

Para Cortés (2009), las características esenciales de las competencias son: que están ligadas a las personas, se ligan a resultados superiores o exitosos en el puesto de trabajo desempeñado, son específicas de cada organización, por lo que están estrechamente relacionadas con la estrategia y cultura de la empresa, son medibles en cada característica, se describen conductas observables que se pueden desarrollar y cada competencia se puede graduar. Existen semejanzas entre ambos autores

(Cortez 2009 y Fernández 2005), concuerdan con que las competencias son propias de cada persona y que son específicas de cada organización.

Como se muestra en la figura 3, según Spencer y Spencer (1993) las competencias tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, dentro de cada personalidad.

Para Alles (2006) las competencias pueden ser:

Competencias cardinales, son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización; representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional, reflejan valores ligados a la estrategia y todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

Competencias específicas, aplicable a cierto grupo de personas o colectivos, es decir, un área o nivel de la organización.

Es importante enfatizar que las competencias para una organización pueden ser específicas y para otra pueden ser cardinales, todo depende de las organizaciones, las funciones y su personal.

Figura 3. Modelo Iceberg de competencias



Fuente: Spencer y Spencer (1993)
Elaboración; Santamaría, Nadia. 2016.

Según Spencer y Spencer (1993) las competencias pueden ser:

Competencia de punto inicial, son características esenciales que todos necesitan para cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.

Competencia diferencial, factores que distinguen a las personas de niveles superiores.

Según Tobón (2006), existen dos clases de competencias: competencias específicas y competencias genéricas; las genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional o a todas las profesiones y las específicas son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación.

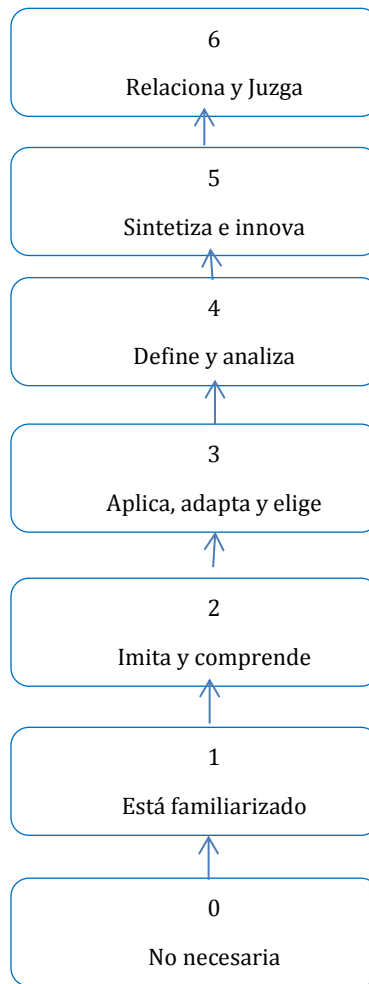
Existen semejanzas y diferencias entre las clasificaciones sobre competencias, por ejemplo Alles (2006) y Tobón (2006) concuerdan en que las competencias pueden ser específicas, cuando se trata de competencias propias para cada profesión o puesto de trabajo, en la siguiente clasificación también hay semejanza, sin embargo el nombre de la clasificación cambia, para Alles (2006), las competencias cardinales son aquellas generales que deben poseer todos los miembros de la organización, así mismo lo describe Tobón (2006) como competencias comunes para los profesionales, sin embargo este autor las llama genéricas.

Se puede utilizar los grados que se crean necesarios para las competencias, en la obra de Alles (2006) se explica que se pueden presentar competencias con tres grados positivos y uno negativo, el que significa la ausencia de la competencia; sin embargo lo más aconsejable es abrirlas en cuatro grados positivos, es decir que el último grado no muestra ausencia de la competencia sino que está desarrollada en un nivel mínimo. Todo dependerá de la organización, no se recomienda usar en una misma organización varios modos para valorar las competencias.

En una apertura en grados donde exista un grado negativo o insatisfactorio, no puede ser asignado a un puesto; sólo se utiliza en la evaluación de personas que pueden tener o no una competencia determinada. (Alles, 2006)

Fernández (2005), reconoce siete niveles en función del grado de exigencia requerido para la competencia que son: no necesaria, está familiarizado, imita y comprende, aplica, adapta y elige, define y analiza, sintetiza e innova y relaciona y juzga, observar en la figura 4.

Figura 4. Graduación de las competencias



Fuente: Fernández (2005)
Elaboración: Santamaría, Nadia. 2016.

3.1.4. Gestión del talento humano por competencias

Pereda y Berrocal (1999), explican que si la mayoría de actuaciones dentro de la GTH tiene como objetivo predecir qué personas serán eficaces, eficientes y seguras en sus puestos de trabajo, o que actuaciones permitirán mejorar estos criterios, será preciso disponer de un sistema que lo permita, esta es una de las razones fundamentales que ha llevado a adoptar el concepto de competencias.

Fernández (2005), plantea que en un principio los recursos humanos se centraron únicamente en la administración de contratos, nóminas y seguridad social, posteriormente se fue orientando hacia la definición de reglas colectivas que contribuyeran al crecimiento personal del empleado; las organizaciones de los años 80 necesitaban otros conceptos que permitiesen agrupar características de los empleados y adaptarlas a los procesos de la organización y gestionarlas con independencia, se trata de definir un vínculo entre el puesto y el empleado, así surgió la gestión por competencias, con el fin de desarrollar las competencias de las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La gestión por competencias es un modelo de gestión de recursos humanos que se centra en la idea de que el desarrollo de las organizaciones se basa en el desarrollo de las personas. (Cortés, 2009).

Para Alles (2006), un modelo de competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran las organizaciones y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Los actuales escenarios dentro del mundo laboral requieren según Alles (2006):

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias.
- Planificar las organizaciones para satisfacer las necesidades de la empresa y de los individuos que en ella trabajan
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Para una buena gestión por competencias es necesario tener principios que orienten la acción de las organizaciones y personas, según Fernández (2005), los principios de la gestión por competencias son:

- Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa, los empleados son una variable esencial y el modelo de gestión por competencias (MGC) proporciona el método adecuado, uniendo la definición de los perfiles profesionales a las capacidades claves de la organización.

- Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización, pero las organizaciones han de asegurar por un lado, que el empleado ejecute con acierto las funciones asignadas al puesto y desarrollando, por otro lado, a ese empleado para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización. Las ocupaciones, al igual que las personas, tienen un perfil determinado es decir un “perfil disponible”, y un perfil que requieren los puestos que es un “perfil requerido”, el ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituye la base de la gestión por competencias.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño, un sistema de compensaciones debe basarse en el nivel de competencias que posee la persona, en el tipo y nivel de competencias que emplea para el desarrollo de su trabajo y de los resultados que obtiene con esas competencias.

En la gestión por competencias es importante la elaboración de un descriptivo y un análisis de puestos que según Cortés (2009), representa lo más objetivamente posible y de una forma clara, concisa y ordenada las responsabilidades del puesto y sirve de base para el diseño de los demás subsistemas de talento humano.

3.1.5. Modelo de Gestión por Competencias

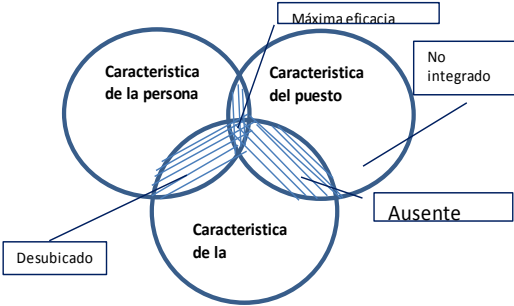

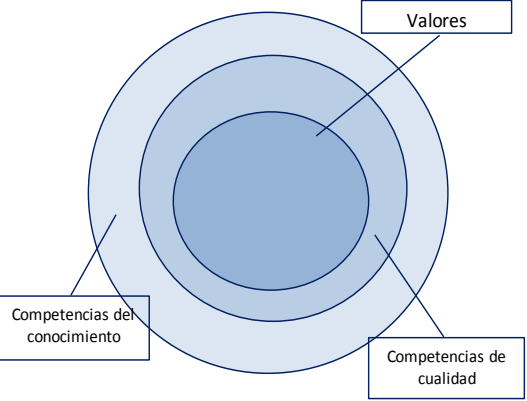
Varios autores como Alles (2006), Fernández (2005), Dirube (2000) y Cuesta (2010), tienen su propia metodología para la construcción de un modelo de gestión por competencias (MGC), son variadas y dependen de las necesidades de cada organización, de su realidad en el mercado, al número de empleados, la persona que lo desarrolla y los criterios de sus directivos. Sin embargo cada uno aporta significativamente con elementos para confeccionar un MGC acorde a cada empresa u organización.

En el modelo de Dirube (2000), se destaca la identificación de competencias a través de expertos y su relación con otros subsistemas de talento humano como: retribuciones y desarrollo, además indica

que la máxima eficacia se alcanza cuando el empleado posee y maneja adecuadamente las características propias de la persona con las características del puesto y con las características de la organización. En el modelo de Fernández (2005), se destaca el diseño, la difusión y formación de los usuarios del modelo, mientras que las competencias se desenvuelven en tres niveles, en función de su facilidad de observación y educación, siendo el nivel más profundo los valores. En el modelo de Alles (2006), se destacan los niveles de desarrollo de las competencias laborales y su relación con otros subsistemas de la gestión del talento humano; muestra tres competencias; teóricas, prácticas y sociales que convergen en la última que son las competencias del conocimiento.

En el modelo de Cuesta (2010), se destaca la identificación de competencias a niveles de organización, procesos y puestos, así como el control de gestión que se propone mediante el cuadro de mando integral; el control de gestión estratégico controla que las competencias organizacionales, de procesos y laborales se complementen entre sí (Véase Tabla 5).

Tabla 5. Modelos de gestión del talento humano por competencias

Autores / Año	MODELO CONCEPTUAL	Procedimiento	RELACION ENTRE COMPETENCIAS
Dirube (2000)	N/A	<p>Los pasos descritos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un perfil de cada puesto Identificación de competencias con panel de expertos Identificación de niveles de competencias Comunicación sobre la implementación del modelo Evaluación de competencias Plan retribuciones Formación y desarrollo de competencias 	
Fernández (2005)		<p>Las fases descritas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fase 0: Diseño del proyecto y lanzamiento Fase I: Análisis de la situación inicial Fase II: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias Fase III: Desarrollo e implantación de MGC Fase IV: Difusión del modelo. 	

<p>Alles (2006)</p>		<p>Los pasos descritos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Diagnóstico de la organización (Misión, visión) ü Definición de las competencias ü Confección de diccionario de competencias comportamientos. ü Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización ü Aplicación a los subsistemas de RH por competencias 	
<p>Cuesta (2010)</p>		<p>Los pasos descritos son:</p> <p>Paso 1. La alta dirección acoge la dirección estratégica</p> <p>Paso 2. Identificación de las competencias organizacionales</p> <p>Paso 3. Identificación de las competencias de procesos de trabajo</p> <p>Paso 4. Identificación de las competencias laborales a los cargos o puestos.</p> <p>Paso 5. Implantación de la planificación estratégica empresarial (Evaluación desempeño, control estratégico CMI)</p>	

Fuente: Varios autores
 Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

3.1.6. Descripción - Análisis de Puestos

Para Oakland (1944), un puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona, que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Rodríguez (2011), plantea que la descripción de puestos es un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en relación con sus deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. La descripción de puestos identifica lo siguiente: lo que hace el empleado, cómo lo hace, en qué condiciones lo ejecuta; además se registran los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar satisfactoriamente un puesto de trabajo.

Para Cortés (2009), en una descripción de puestos se analiza el contenido del trabajo y no las características de la persona que lo ocupa, se describe en un contexto y entorno habituales y normalizados del puesto, y actuales, no lo que debería ser o lo que el responsable del puesto desearía tener. Es importante que sea objetiva sobre la realidad del puesto evitando juicios de valor; se trata, de conocer no las responsabilidades que el puesto teóricamente debería desempeñar sino las que realmente desempeña.

Para Werther y Davis (2008), una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Para Chiavenato (2011), la descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización, representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos.

Aunque la descripción y el análisis de puestos guardan una estrecha relación para Chiavenato (2011), son dos técnicas muy distintas, mientras la descripción de puestos se preocupa por el contenido

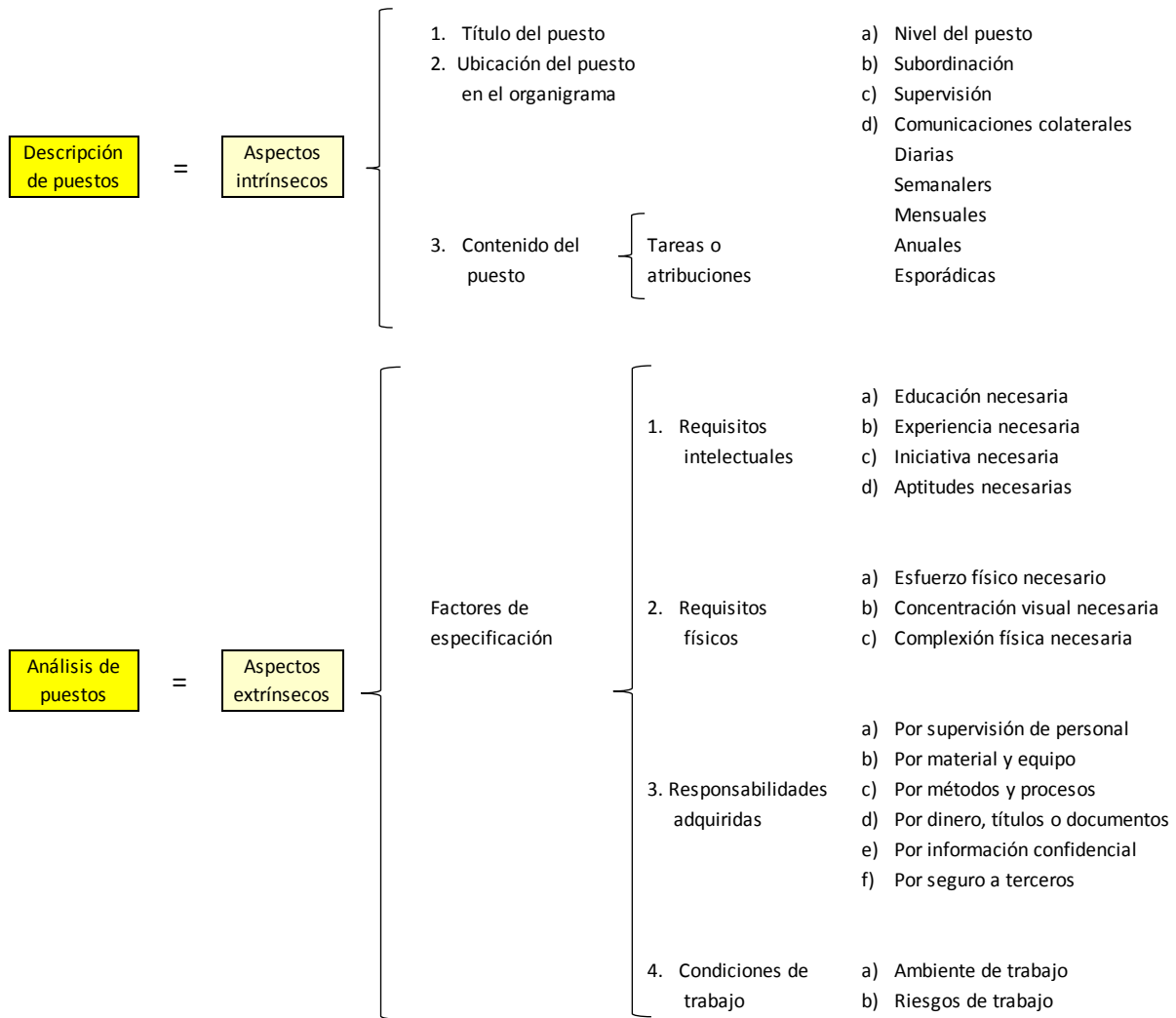
del puesto (qué hace el ocupante, cómo y porqué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, como se muestra en la figura 5.

Al ser la descripción y análisis de puestos un enfoque completo de los requisitos, las responsabilidades y otros aspectos de cada puesto de trabajo; las competencias necesariamente deben ser identificadas y deben estar plasmadas en el descriptivo para que en la selección de la persona idónea, se evalúen las competencias especificadas y para quien ocupe el puesto tenga conocimiento de las competencias que debe desarrollar para alcanzar el nivel deseado.

3.1.7. Perfiles por competencias

Para Soto (2015), un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y cultura de la empresa. Está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas, con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

Figura 5. Alcance de la descripción y del análisis de puestos



Fuente: Chiavenato (2011)
Elaboración: Santamaría, Nadia. 2016.

Según Alles (2006), la asignación de competencias a puestos es una de las tareas más complejas, para este paso se debe contar con los descriptivos de puestos; explica que después que la organización tenga los descriptivos de puestos, la forma de efectuar la asignación de competencias es analizando las capacidades necesarias para desempeñar de manera exitosa las tareas del descriptivo de puestos. Para ello, se trabaja cotejando el diccionario de competencias con las tareas que surgen en el descriptivo, es

muy importante tener en cuenta que este no es el momento de pensar si el ocupante actual posee o no las competencias requeridas.

Para obtener los perfiles por competencias se debe incluir en los descriptivos de puestos las competencias que se han determinado para cada puesto.

3.1.8. Desempeño laboral

En las definiciones aportadas por Stoner (1994), Chiavenato (2000), Palacio (2005), Robbins (2004), sobre desempeño laboral, se destaca que el desempeño laboral es un conjunto de comportamientos del trabajador y actividades que realiza eficazmente para alcanzar objetivos planteados en la organización y que logran llegar a una eficacia organizacional. (Ver tabla 6).

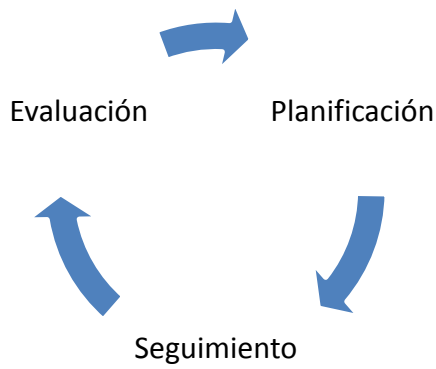
Tabla 6. Definiciones de desempeño laboral

Autor / Año	Definiciones	Palabras claves
Stoner (1994)	Es la manera como los miembros de la organización trabaja eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.	Trabajo eficaz Metas comunes Reglas básicas
Chiavenato (2000)	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.	Comportamiento Trabajador Objetivos Estrategia
Robbins (2004)	Capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en un proceso productivo.	Coordinar Organizar Integrar Modelar
Palacio (2005)	Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.	Episodios conductuales Periodo de tiempo Individuos Eficiencia organizacional

Fuente: Varios autores.
Elaboración; Santamaría, Nadia. 2016.

Para Fernández (2005), el desempeño laboral mantiene un flujo continuo, entre el jefe y el colaborador, de planificación, seguimiento y evaluación final de resultados e ilustra el proceso de gestión del desempeño (Ver figura 6); la planificación consiste en establecer los objetivos de desempeño esperados por el colaborador; el seguimiento son las revisiones conjuntas del grado de avance de cumplimiento de los objetivos y la evaluación trata la valoración final de los resultados conseguidos.

Figura 6. Proceso de gestión del desempeño



Fuente: Fernández (2005)
Elaboración: Santamaría, Nadia. 2016.

3.1.9. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño para Chiavenato (2009), es el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Según el autor, existen cinco preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Autores como Alles (2006) y Chiavenato (2011), consideran que la evaluación del desempeño es muy importante si se desea empleados motivados y jefes satisfechos; para Chiavenato (2011), las principales razones para evaluar el desempeño de los empleados es que proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, incluso despido de empleados, además permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos y posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos..

Para Alles (2006), los objetivos de la evaluación del desempeño son el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos; explica que las evaluaciones del desempeño, son útiles para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar evaluaciones sobre el comportamiento del empleado y dar retroalimentación a los empleados para que puedan modificar su comportamiento.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, entre métodos tradicionales y modernos, a continuación se enumeran algunos:

Alles (2006), clasifica los métodos de acuerdo a lo que miden: características, comportamientos o resultados.

Basado en características, miden hasta qué punto un empleado posee ciertas características.

- Método de escalas gráficas de calificación
- Método de escalas mixtas
- Método de formas narrativas

Basado en el comportamiento, permiten identificar el punto en que cierto empleado se aleja de la escala.

- Método de incidente crítico
- Escala para medición del comportamiento
- Basados en resultados, evalúan logros y resultados de los empleados que obtienen en su trabajo.
- Mediciones de productividad
- Administración de objetivos

Dessler, (1996) propone los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- Técnica de escalas gráfica. Enlista características y rango de desempeño para cada una.
- Alternancia en la clasificación. Clasificación de empleados del mejor al peor, en torno a una característica.
- Comparación de pares. Clasificación de empleados en pares por cada característica, para indicar cuál es el mejor.
- Distribución forzada. Se coloca porcentajes de empleados en varias categorías de desempeño.

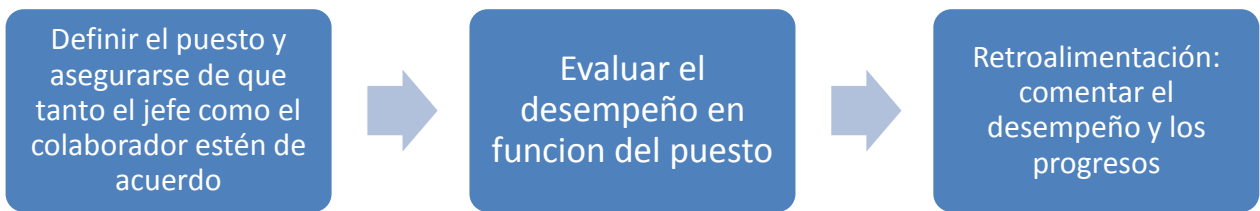
Por su parte Chiavenato (2009), explica que no es fácil evaluar el desempeño de personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y al mismo tiempo, estimulándolas; varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación.

Al analizar a varios autores como Alles (2006), Dessler (1996) y Chiavenato (2009), se llega a la conclusión de que coinciden en algunos métodos de evaluación como: las escalas gráficas, comparación de pares o la evaluación de 360º, sin embargo los métodos serán definidos en cada empresa y de acuerdo a las necesidades de cada una y de cada puesto de trabajo.

Es muy importante tomar en cuenta que cualquier método usado para la evaluación del desempeño, debe relacionarse con el puesto del empleado, de esta manera se puede asegurar que la evaluación se está dando exclusivamente a su desempeño laboral.

En la figura 7 se enumeran tres pasos claves en la evaluación del desempeño que son: definir el puesto que se va a evaluar, evaluar el desempeño y realizar la retroalimentación con el colaborador.

Figura 7. Pasos en la evaluación de desempeño



Fuente: Alles (2008)
Elaboración: Santamaría, Nadia. 2016.

Según Cortés (2009), si evaluamos objetivos (“qué hacemos”), también evaluaremos las competencias (“cómo lo hacemos”); podemos vincular el desempeño cualitativo a mejoras salariales o una mejor progresión salarial; de todas maneras no es aconsejable porque se puede perder el sentido de la evaluación, al ser una evaluación que no puede eliminar dosis de subjetividad y porque puede desvirtuar su principal finalidad de desarrollo en términos de aprendizaje, no económico.

Un momento crucial, si se utilizan competencias como herramienta de gestión, es la evaluación, ya que se trata de identificar las competencias que posee cada persona para compararlas con las competencias que requiere el puesto y evaluar su idoneidad en el puesto y la adecuación de su desempeño (Dirube 2004).

Dirube (2004), propone los siguientes métodos de evaluación: evaluaciones mediante cuestionario, evaluación de 360º y assesment center.

Un punto importante en la evaluación del desempeño es la retroalimentación que se dé a los empleados, para que conozcan cómo van en su desempeño laboral y no caminen a ciegas.

3.1.10. Indicadores del desempeño

Según la Asociación Española de contabilidad y administración de empresas (AECA 2000), un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos.

Según Cuesta y Valencia (2013), es importante disponer de indicadores para evidenciar el aumento del desempeño empresarial a partir de la gestión del capital humano, comprendiendo tanto a indicadores tangibles como intangibles.

La gestión del capital humano hoy acoge necesariamente la evaluación de tangibles e intangibles, los primeros tienen una manifestación inmediata y directa, material o tocable; los segundos no, al ser no tocables o no materiales de manera inmediata y directa (Cuesta y Valencia, 2013), así se puede decir que los indicadores son un instrumento para medir si las actividades en la empresa se están haciendo como la organización lo tiene planeado.

3.1.11. Las Organizaciones no gubernamentales en el Ecuador – Base Legal

En el reglamento para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas publicado en el año 2013, se encuentran varios artículos de interés resumidos a continuación:

Los art. 3, 4, 5 y 14 explican sobre las definiciones, naturaleza y tipos de ONG's en el Ecuador, aquí se define a las organizaciones sociales como el conjunto de formas organizativas de la sociedad, a través de las cuales las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, tienen derecho a convocarse para constituirse en una agrupación humana organizada, coordinada y estable, con el propósito de interactuar entre sí y emprender metas y objetivos lícitos para satisfacer necesidades

humanas, para el bien común de sus miembros y/ o de la sociedad en general, con responsabilidad social y en armonía con la naturaleza, éstas tendrán finalidad social y no de lucro.

Los tipos de organizaciones que en este documento se detallan son:

1. Corporaciones;
2. Fundaciones;
3. Otras formas de organización social nacionales o extranjeras; y,
4. Organizaciones con fines de gestión o control social, constituidas por instituciones o funciones del Estado, que soliciten la incorporación al sistema.

En el caso de la presente investigación, el estudio se realizó en una fundación, este documento explica que las fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores; debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto, la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.

En la presente investigación la organización que se investiga es la fundación “Cuesta Holguín”, que es una organización no gubernamental y sin fin de lucro, dedicada a la ayuda social y a mejorar la vida de grupos vulnerables de la sociedad, sus esfuerzos están principalmente enfocados a las personas con discapacidad.

3.1.12. Situación de las personas con discapacidad en el Ecuador

El término discapacidad ha evolucionado en cuanto a definiciones y modelos de atención; desde un paradigma tradicional, pasando por un enfoque médico, hasta un modelo social y de derechos. La atención específica a las personas con discapacidad en el Ecuador, se inicia hace más de medio siglo por iniciativa de madres y padres de personas con discapacidad, que en la búsqueda de soluciones encontraron en países desarrollados nuevas alternativas de atención, para cuya aplicación requirieron

de la conformación de organizaciones privadas con servicios especializados que den respuesta a la creciente demanda, de preferencia en las áreas de salud y educación, (Agenda nacional para la igualdad en discapacidades, 2013-2017)

El documento de la agenda nacional de igualdad en discapacidades (2013), indica algunos de los siguientes datos importantes:

- En el año 2001, Naciones Unidas otorga al país el premio internacional Franklin Delano Roosevelt, siendo el primer país latinoamericano en recibir esta distinción por haber realizado un trabajo destacado, de carácter intersectorial e interinstitucional que logró avances significativos en la inclusión social de personas con discapacidad, siendo referente para algunos países de América Latina y el Caribe, gracias al apoyo de Red Intergubernamental Iberoamericana de Cooperación Técnica (RIICOTEC) y del Real Patronato de España.
- El Consejo Nacional de la Igualdad de Discapacidades (CONADIS) ha sido el ente rector de políticas en discapacidad y articulador de todos los sectores de la comunidad para desarrollar acciones en tres ejes temáticos: prevención, atención e integración, con el propósito de prevenir las discapacidades y elevar la calidad de vida de las personas con discapacidad, en base a la ejecución del I y II Plan Nacional de Discapacidades (2005).
- El 25 de septiembre de 2012, se publica la Ley Orgánica de Discapacidad en el Registro Oficial N° 796, normativa que asegura la prevención, detección oportuna, habilitación y rehabilitación de la discapacidad y garantizar la plena vigencia, difusión y ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.
- Mediante decreto del 30 de mayo del 2013, se conforma la Secretaría Técnica de Discapacidad adscrita a la Vicepresidencia, con la finalidad de seguir adelante con la iniciativa del ex-Vicepresidente del Ecuador Lcdo. Lenin Moreno, referente a personas con discapacidad

Según el artículo 6 de Ley Orgánica de Discapacidades, se considera persona con discapacidad a toda aquella que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, con independencia de la causa que la hubiera originado, ve restringida permanentemente su capacidad

biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria; en la proporción que establezca el Reglamento.

En el documento de la agenda nacional para la igualdad en discapacidades (2013), se muestra la definición que concuerda con la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad (OEA, 1999), en el que el término “discapacidad” significa 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, que puede ser causada o agravada por el entorno económico y social.

Una persona tiene discapacidad cuando una o más deficiencias que limitan su funcionamiento, se suman a un medio negativo causado por barreras físicas que impiden el acceso al entorno, a la comunicación e información, a los servicios, a la educación, a la salud, al trabajo, y, por barreras actitudinales, prejuicios o estereotipos. (Agenda nacional para la igualdad en discapacidades 2013-2017)

El mismo documento explica las clases de discapacidad al 2012, la tipología reconocida por el Sistema Único de Calificación de Discapacidad en el Ecuador corresponde a: discapacidad física, visual, auditiva, del lenguaje, intelectual y psicológica.

En la ley orgánica de discapacidades se detallan los derechos para las personas con discapacidad, a continuación se muestran los principales y que se considera también son atendidos por las ONG's en el Ecuador: derecho a la Salud, a la educación, a la cultura, deporte, recreación y turismo, al trabajo y la capacitación, a la vivienda y a la accesibilidad.

Se menciona además, que en el sector privado o de la sociedad civil se evidencia el trabajo realizado por las federaciones nacionales de y para las personas con discapacidad, que han obtenido recursos de organismos internacionales y nacionales a fin de establecer proyectos en favor del fortalecimiento del movimiento asociativo. Los proyectos más representativos se observan en la Tabla 7.

Como se puede observar son varios los proyectos con que cuenta la sociedad civil para mejorar la calidad de vida de la personas con discapacidad en el Ecuador, a pesar que el gobierno se ha ido involucrando cada vez más en este tema, la participación de la sociedad civil es realmente importante para las personas con discapacidad que buscan oportunidades de superación.

Las PCD tienen que superar a diario barreras sociales y físicas para poder integrarse a la sociedad y vivir una vida relativamente normal, el Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS, acordó agrupar los principales problemas en el ámbito de discapacidad en el país, entre los más importantes están: la falta de sensibilización a la sociedad, existe poca información sobre los derechos y potencialidades de las personas con discapacidad, en el ámbito laboral está el desconocimiento de empleadores sobre las potencialidades de las PCD para trabajar y las barreras urbanísticas y arquitectónicas, ya que, las construcciones y espacios públicos y privados no garantizan la accesibilidad para las PCD.

El mayor problema que las PCD tienen es la falta de accesibilidad a un trabajo digno y que sean tratados como seres humanos que son, como se menciona anteriormente, la falta de apoyo psicológico y social para las PCD ocasiona que no se identifiquen a tiempo sus potencialidades y futuras oportunidades de desarrollo, se puede concluir claramente que una ONG dedicada a esto debe ser sólidamente estructurada y debe estar enfocada a mejorar el desempeño de sus colaboradores con el fin de dar el mejor de las atenciones a este grupo vulnerable.

Las principales deficiencias que tienen las ONG's para la discapacidad y que se dedican al apoyo en la inserción laboral de las PCD, como es el caso de la FCH, y que el Conadis también las reconoce como problemas en el ámbito de discapacidad, son: los servicios de inserción laboral que brindan las organizaciones se dan de forma descoordinada, las organizaciones públicas y privadas no prestan el suficiente apoyo psicológico a PCD integradas laboralmente, por lo que muchas son inserciones temporales porque no duran en sus puestos de trabajo, no se cuenta con un análisis técnico de puestos para PCD y existen insuficientes programas de capacitación ocupacional y formación para el empleo para PCD, es decir no son lo suficientemente preparadas.

Tabla 7. Proyectos de las federaciones nacionales de y para personas con discapacidad

PROYECTO	OBJETIVO
Proyecto Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) - Confederación Española de personas con discapacidad física y orgánica (COCEMFE)	Contribuye a la inserción laboral de las personas con discapacidad, así como a la sensibilización a empresarios a fin de proveer de conocimientos que permitan la formación de espacios laborales amigables para reducir los niveles de deserción laboral.
protect United States Agency for International Development (USAID) 2010	Guía de Lenguaje Positivo y Comunicación Incluyente
SCOUTS (exploradores)	Convenio en favor de la niñez con discapacidad
Capacitación ocupacional e inserción laboral para personas con discapacidad	Mejorar los perfiles ocupacionales de las personas con discapacidad, apoyar la inserción laboral y fomentar la creación de microempresas de personas con discapacidad.
Promoción y exigibilidad de los derechos políticos y laborales de las personas con discapacidad.	Lograr el involucramiento de las personas con discapacidad en el quehacer político del Ecuador, para que se respete el derecho al voto, a la comunicación e información, así como vigilar el cumplimiento de sus derechos y la accesibilidad al medio físico.
Participación ciudadana	Fomentar un espacio para construcción de una política de Estado que garantice la observancia y cumplimiento de los derechos humanos.
Radio Ecuador Incluyente	Radio revista producida por las cinco federaciones nacionales de y para la discapacidad.

Fuente: CONADIS (2013)
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.

Razón por la que la presente investigación es un gran reto, al aportar para que la fundación “Cuesta Holguín” logre cubrir estas deficiencias con personal capacitado y una adecuada gestión del talento humano en la organización.

3.2 Estado del Arte

Mucho se habla actualmente sobre el capital humano y las empresas ya invierten en el desarrollo y bienestar de las personas que trabajan para ellos, sin embargo cuando se trata de organizaciones sin fines de lucro muy pocas son las que se preocupan por su capital humano, ya sea por insuficiencia de recursos o simplemente por falta de interés.

A nivel local, nacional e internacional se han investigado los desarrollos de modelos de gestión que se han elaborado y son muy pocas las realizadas a este tipo de organizaciones.

En el campo local ninguna ONG para la discapacidad ha desarrollado un modelo de gestión por competencia, a pesar de que el servicio que brindan depende directamente de las personas que las conforman.

A nivel nacional existen algunas ONG's para la discapacidad como la fundación “Cuesta Holguín”, Fundación una luz en tu vida, Fundación Hermano Miguel que han decidido implementar modelos de gestión para mejorar el servicio y los proyectos que brindan a las personas con discapacidad en el país, sin embargo ninguna se ha orientado específicamente en un modelo enfocado en competencias. A continuación se realiza el análisis de algunas investigaciones (Ver tabla 8).

Cortés (2009), realizó una guía para dar respuesta a las necesidades más inmediatas de las entidades en materia de gestión, desarrollo de personas y dotar de sistemas de gestión de recursos humanos fáciles de implantar, se trata de una guía de gestión de personas para ONG que ayuda a identificar y resolver los problemas del día a día de las entidades. Ésta investigación tiene una conexión con el preste desarrollo ya que es elaborado específicamente para una ONG y muestra que a la hora de analizar, diseñar estrategias y planes de acción, no hay que olvidar que dentro del sector no lucrativo,

las personas son el principal valor de las organizaciones debido a que son personas que sirven a personas, destaca que con equipos preparados y comprometidos se llega a cumplir los objetivos organizacionales.

Adicionalmente se explica que las ONG's están frente a una gestión de personas con algunas particularidades, independientemente del lugar que se encuentre y a que estén dedicadas, este tipo de organizaciones nacen desde los valores y ahí radica la motivación de las personas; el compromiso con la misión, visión y los valores; para no romper la continuidad del trabajo con los beneficiarios, cuya relación tiene como pilar la confianza, es preciso buscar en lo posible su estabilidad, lo que tiene importante impacto en los sistemas de gestión recursos humanos.

El objetivo de Cevallos (2012), es proponer indicadores de evaluación del desempeño por competencias de los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato para asegurar una educación de calidad, se presenta como resultados la construcción de algunos instrumentos de gestión del talento humano, que según el autor pueden servir de guía para aplicarlos en la universidad ecuatoriana, luego de un proceso de socialización, análisis de expertos internos y externos.

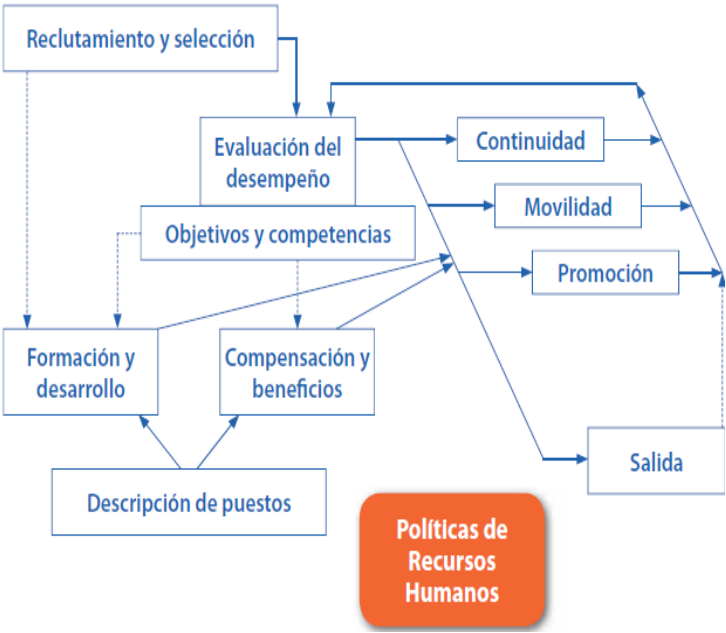
Debido a que el presente trabajo busca desarrollar un modelo de gestión por competencias, el aporte del autor es importante para las competencias identificadas y los indicadores del desempeño; Cevallos (2012), muestra indicadores para evaluar el desempeño por competencias, es decir, expone como los superiores evalúan a su personal considerando sus competencias como evidencias del desempeño, también se han tomado en cuenta conceptualizaciones, a pesar de que el autor propone medir las competencias por grados, algo que no se realiza en la presente investigación

En la investigación hecha por Granja (2015), se determina competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A, en este documento se logra sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión por competencia, diagnosticar las competencias laborales y su estado actual a nivel de puestos, procesos y de la organización, analizar la brecha entre el estado actual y el estado deseado de las competencias laborales y finalmente establecer

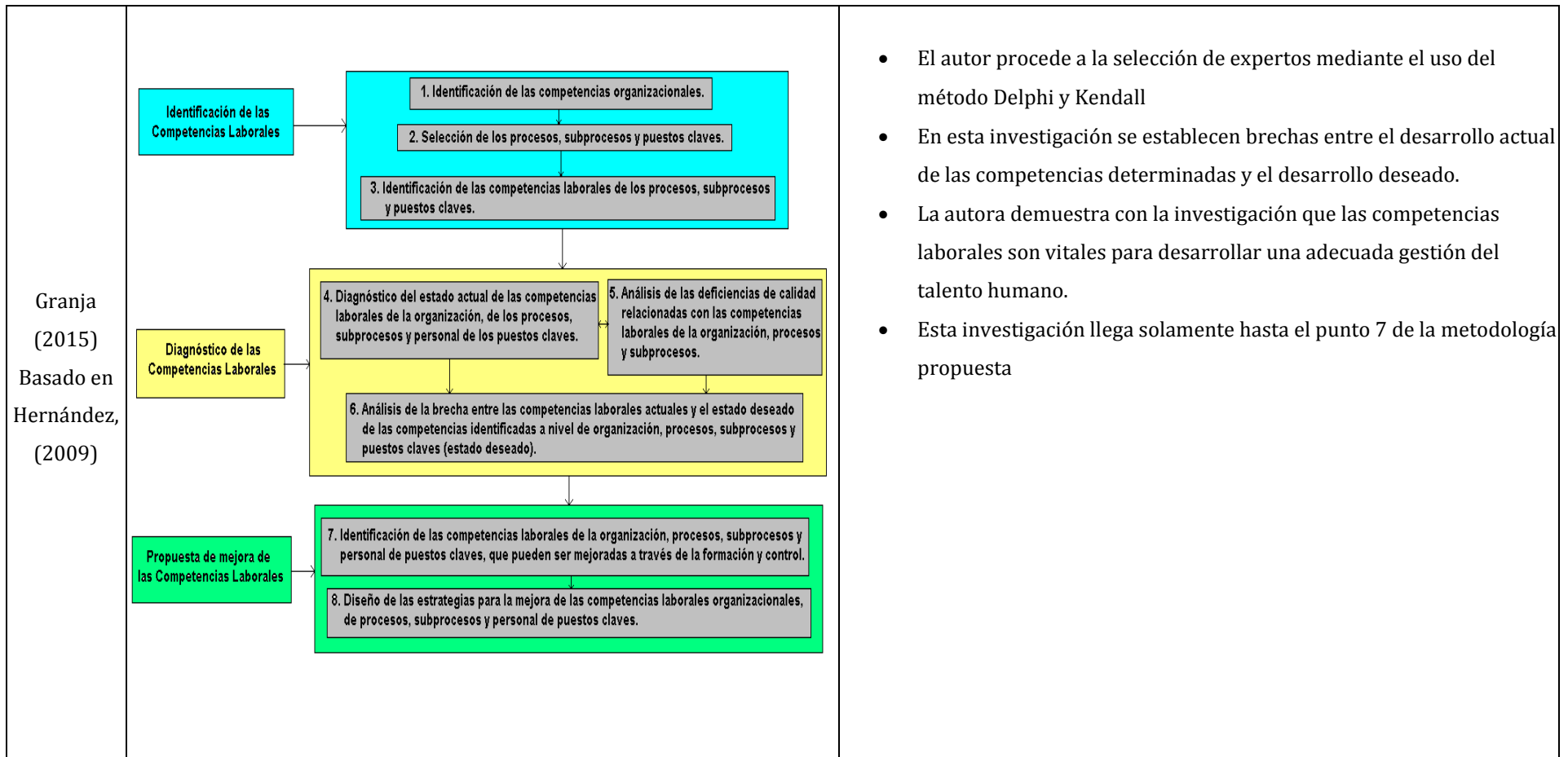
las competencias laborales que pueden ser mejoradas en la empresa Impofreico S.A, la metodología que aplica el autor está basada en Hernández & Lorenzo (2009), adaptada a su trabajo, la metodología para la determinación de las competencias es mediante el método Delphi y coeficiente de concordancia Kendall; la conexión con el presente trabajo es amplia debido a que la metodología para el desarrollo del presente modelo de gestión por competencias, contiene como una parte importante los mismo métodos para la determinación de competencias de puestos claves, siendo de esta manera, un gran aporte para la realización del presente informe.

En la monografía elaborada por Cuesta (2000), se pueden observar y analizar puntos clave para desarrollar un modelo de gestión basado en competencias, el autor explica metodologías y herramientas claves para la gestión de talento humano por competencias, esta fuente bibliográfica ha sido un fundamental apoyo para el desarrollo de la presente investigación, debido a que varios criterios como el procedimiento para el subsistema de compensación y de evaluación del desempeño fueron aplicados en la determinación de competencias, así como en el procedimiento de evaluación y fundamentalmente en la aplicación del modelo en los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano.

Tabla 8. Análisis de investigaciones anteriores

Autor / Año	Modelo o Puntos claves	Observaciones
Cuesta (2000)	<p>Puntos tratados en la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuestos teóricos de la gestión por competencias ➤ Determinación de competencias ➤ Evaluación del desempeño ➤ La formación ➤ La selección del personal ➤ Compensación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Explica claramente el método Delphi como herramienta para la determinación de competencias. • Expone métodos para la evaluación del desempeño. • El autor enfatiza al final de la investigación que el desarrollo de las competencias radicarán la ventaja competitiva básica sustentable de las organizaciones.
Cortés (2009)	 <p>El diagrama ilustra el ciclo de las políticas de recursos humanos. Comienza con 'Descripción de puestos', que influye en 'Formación y desarrollo' y 'Compensación y beneficios'. 'Formación y desarrollo' y 'Compensación y beneficios' influyen en 'Objetivos y competencias'. 'Objetivos y competencias' influye en 'Evaluación del desempeño'. 'Evaluación del desempeño' influye en 'Continuidad', 'Movilidad' y 'Promoción'. 'Continuidad', 'Movilidad' y 'Promoción' influyen en 'Salida'. 'Salida' influye en 'Reclutamiento y selección', que a su vez influye en 'Evaluación del desempeño'. 'Reclutamiento y selección' también influye directamente en 'Objetivos y competencias'. Un recuadro naranja en la parte inferior indica que todos estos procesos forman parte de las 'Políticas de Recursos Humanos'.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta investigación se centra en los criterios de actuación para el manejo de recursos humanos, a lo que el autor llama políticas y en la función de los recursos humanos. • Considera positivo priorizar las competencias y no enumerarlas en largo listado, sin embargo recomienda incluir en la mayoría de puestos el compromiso como competencia estratégica esencial, por tratarse de una entidad sin fines de lucro. • Limitación Es una guía didáctica de fácil entendimiento para personas que no son expertas en RRHH, sin embargo no analiza a fondo cada subsistema de talento humano.

<p>Cevallos (2012)</p>	<p>Herramientas para el modelo de gestión por competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diccionario de competencias cardinales y comportamientos observables para docentes; ➤ Descripción de funciones del docente y matriz de competencias; funciones, habilidades, exigencias del cargo. ➤ Catálogo de competencias y niveles para evaluación del desempeño ➤ Instrumentos de evaluación ➤ Indicadores de evaluación docente ➤ Proceso de evaluación docente; flujo grama propuesto. ➤ Plan de mejoras y plan de capacitación para los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • El autor maneja propone un diccionario de competencias, agrupado en cuatro categorías que son: competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias sociales y competencias participativas. • Se propone la utilización de cuestionarios como instrumentos para la evaluación del desempeño. • Para la evaluación por competencias expone la formulación de las siguientes preguntas: • ¿Qué se hace?, ¿Qué se desea medir?, ¿Quién utilizará la información? y ¿Con qué o quién se compara?
----------------------------	---	--



Fuente: Varios autores
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para establecer el diagnóstico actual de la ONG, se concretaron entrevistas con el director de la fundación “Cuesta Holguín”. El modelo de la entrevista realizada se puede encontrar en el Apéndice A.1. También se requirió acceder a documentación física de la fundación, documentos de la planificación estratégica de la organización, archivos digitales sobre los proyectos que desarrollan, informes anuales de resultados en inserción laboral, manuales de funciones, entre otros.

Como resultado de este acercamiento se pudo conocer la situación actual de la organización en cuanto a los proyectos que tienen desarrollando en general y a favor de las personas con discapacidad, así como de la misión, visión, valores, organigrama, información sobre el personal que labora en la ONG y sobre el número de beneficiarios, para tener una idea sobre la extensión del servicio que la organización brinda.

La fundación “Cuesta Holguín” es una organización privada sin fines de lucro, es el espacio elegido por los miembros de la familia Cuesta Holguín, para canalizar su compromiso de responsabilidad social con la comunidad.

Creada según acuerdo #000709 del Ministerio de Bienestar Social, el 19 de Febrero de 1992. Publicado en el Registro Oficial 109. Tiene 24 años impulsando la intervención social.

La fundación busca mejorar las condiciones de vida de los menos favorecidos, dar servicio al prójimo con amor, respeto y aprecio; su principal función “es ser puente” entre la familia y organizaciones que quieren apoyar y los grupos vulnerables de la sociedad, a quienes va destinada esa

ayuda, las alianzas (convenios, proyectos conjuntos, acuerdos económicos, acuerdos empresariales) y el voluntariado son la base de su gestión.

Las iniciativas de la fundación responden a las necesidades sociales de colectivos que carecen de oportunidades como niños/as y adolescentes, indígenas, ancianos, personas con discapacidad, personas en situaciones de pobreza o que son vulnerados en sus derechos.

Misión

Generamos bienestar y creamos oportunidades para el desarrollo comunitario en la provincia del Tungurahua.

Visión

Ser una organización sólida, auto sostenible, considerada referente en el ejercicio de la responsabilidad social, mediante la implementación de programas de desarrollo participativo de gran impacto que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas, en la provincia de Tungurahua.

Valores

- Solidaridad
- Integridad
- Respeto
- Honestidad
- Credibilidad
- Compromiso

Como se puede apreciar en el organigrama (apéndice B.1.) la fundación cuenta con el siguiente personal:

CARGO	COLABORADOR
Director Ejecutivo	Pablo Cuevas
Técnica de Proyectos	Carmen Burbano
Contadora	Verónica Gordón
Auxiliar de Limpieza y Mensajería	Vicente Valencia
Coordinadora Proyecto de Inserción Laboral	Andrea Freire
Asistente del Proyecto de Inserción Laboral	Tania Ramos
Técnico en Evaluación Psicológica	Ma. Bertha Mancheno
Técnico en Evaluación Social	Silvia Chapanta
Técnico de Seguimiento Laboral	Ma. Bertha Mancheno

La fundación “Cuesta Holguín” desarrolla varios proyectos sociales como:

- Ayudas Médicas
- Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento de Centro Médico de la Fundación Nuestra Señora de Guadalupe
- Apoyo económico para la dotación de Audífonos
- Plan de Desarrollo Comunitario de la Comunidad de Illagua Chico, Zona Alta Parroquia Quisapincha
- Dispensario de Salud “Jampina Wasi”, sistema de salud preventiva comunitaria.
- Manejo de Páramos de la Zona Alta de la Parroquia Quisapincha
- Equipamiento Centro de Fisioterapia y Rehabilitación Física de la Cruz Roja Tungurahua
- Educación a través de la Computación
- Inserción laboral de las personas con discapacidad

Uno de los proyectos más importantes y representativos es el de “Inserción laboral para personas con discapacidad”, éste nace en el año 2005 cuando se firma un convenio entre la fundación alemana “Christian Blind Mission” (CBM) y fundación “Cuesta Holguín” (FCH), para co-financiar el proyecto, con una duración de 3 años y que se ha ido renovado con el pasar de los años.

CBM es una organización cristiana internacional cuyo propósito primordial es la de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad más pobres del mundo, que viven en las sociedades más desfavorecidas.

El objetivo de este proyecto es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las PCD de la provincia de Tungurahua, mediante su inserción laboral en las empresas privadas y públicas, a fin de mejorar su capacidad de ingresos y su inclusión real en la sociedad.

Las alianzas estratégicas son las relaciones entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento (Núñez, 2012), en este caso para el proyecto de inserción algunas de sus alianzas estratégicas son:

- Empresas públicas y privadas de la provincia de Tungurahua
- Municipio Descentralizado de Ambato.
- Iglesia
- Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional (SECAP)
- Central Ecuatoriana de servicios agrícolas (CESA)
- Asociaciones y fundaciones de y para PCD de la Provincia de Tungurahua.
- Medios de Comunicación de la provincia
- Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Las principales actividades del proyecto de inserción laboral son:

- Inserción laboral de personas con discapacidad en empresas públicas y privadas.

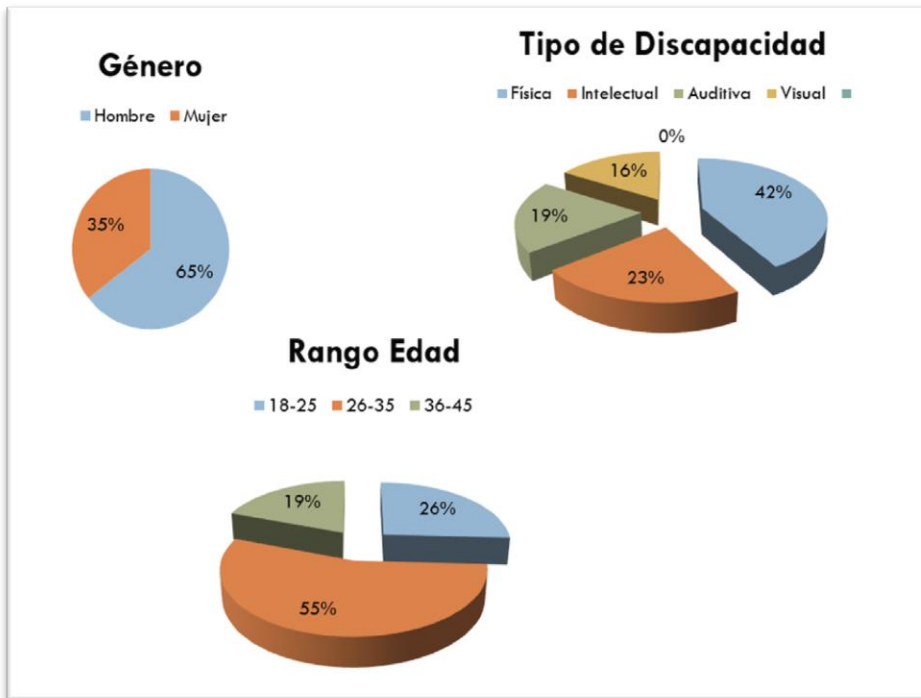
- Evaluaciones psicológicas y sociales a cada persona con discapacidad que acude al proyecto.
- Seguimientos laborales a las personas que han sido insertadas laboralmente.
- Talleres de formación al empleo
- Capacitación artesanal en fundaciones de y para personas con discapacidad.
- Talleres de fortalecimiento organizacional en fundaciones y asociaciones.
- Brindar apoyo psicoterapéutico a las personas con discapacidad y sus familias.
- Talleres de capacitación para personas que se encuentran trabajando
- Emprendimientos para personas con discapacidad y sus familias.
- Difusión del proyecto de inserción laboral.

Los resultados de los últimos años han sido 31 inserciones laborales en el año 2012, 58 inserciones en el 2013, 46 en el 2014, y en 2015 46 inserciones laborales; éstas corresponden a personas que han permanecido de manera estable en su puesto de trabajo, no se posee el dato exacto de las personas que han sido insertadas y por diferentes motivos no han continuado en sus puestos (puesto que el proyecto es únicamente de inserción laboral).

En la figura 8, se puede apreciar que el 16% de los insertados en el año 2012 tenían discapacidad visual, el 19% discapacidad auditiva, el 42% discapacidad física, el 23% discapacidad intelectual. Del total de la población el 35% son mujeres y el 65% son hombres.

Sus rangos de edad: de 18 a 25 años corresponden al 26%, de 26 a 35 años el 55% y de 36 a 45 años el 19%.

Figura 8. Resultados del proyecto de inserción laboral año 2012



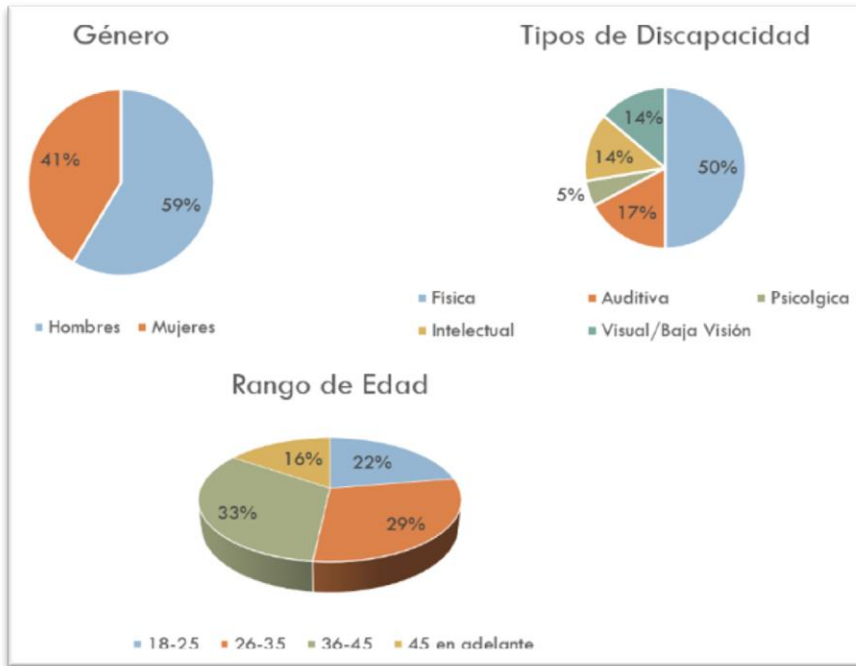
Fuente: Fundación Cuesta Holguín
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

En la figura 9, se aprecia que en el año 2013 el 41% de la población total de insertados fueron mujeres, y hombres el 59%.

Las discapacidades están distribuidas así: el 50% de la población con discapacidad física, el 14% discapacidad visual, otro 14% con discapacidad intelectual, el 5% con discapacidad psicológica, y el 17% restante con discapacidad auditiva.

El 22% de la población total tenía un rango de edad de entre 18 a 25 años, el 29% corresponde al rango de 26 a 35 años, el 33% al rango de 36 a 45 años y el 29% sobrante comprendido en personas con más de 45 años.

Figura 9. Resultados del proyecto de inserción laboral año 2013



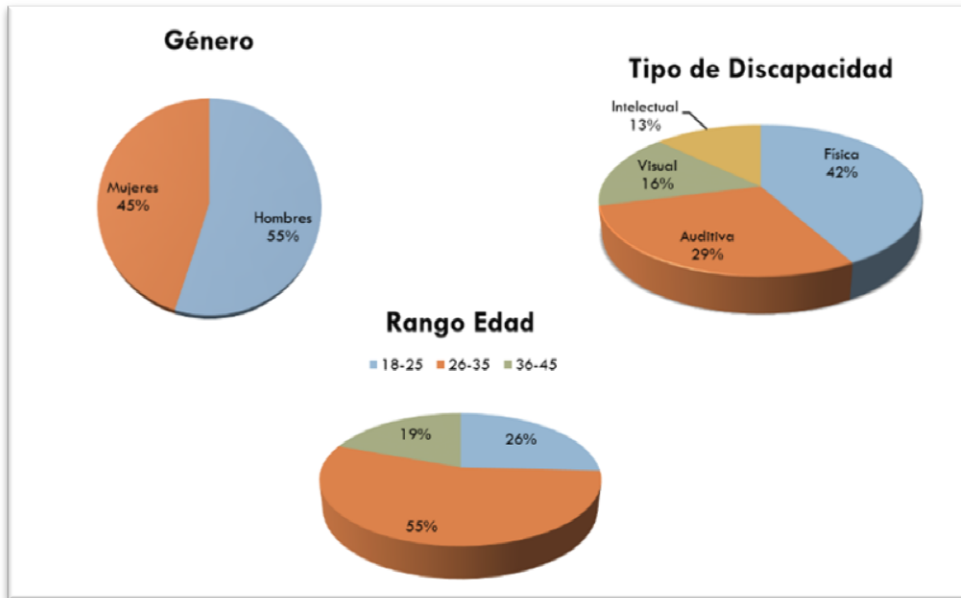
Fuente: Fundación Cuesta Holguín
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

En la figura 10, se aprecia que de la población total insertada en el año 2014, el 45% corresponde a personas con discapacidad de género femenino, y 55% género masculino.

Sus rangos de edad comprendidos de 18 a 25 años con el 26%, de 26 a 35 años con el 55% y de 36 a 45 años con el 19%.

De la población total el 13% presentaba discapacidad intelectual, el 16% discapacidad visual, el 29% auditiva y el 42% discapacidad física.

Figura 10. Resultados del proyecto de inserción laboral año 2014



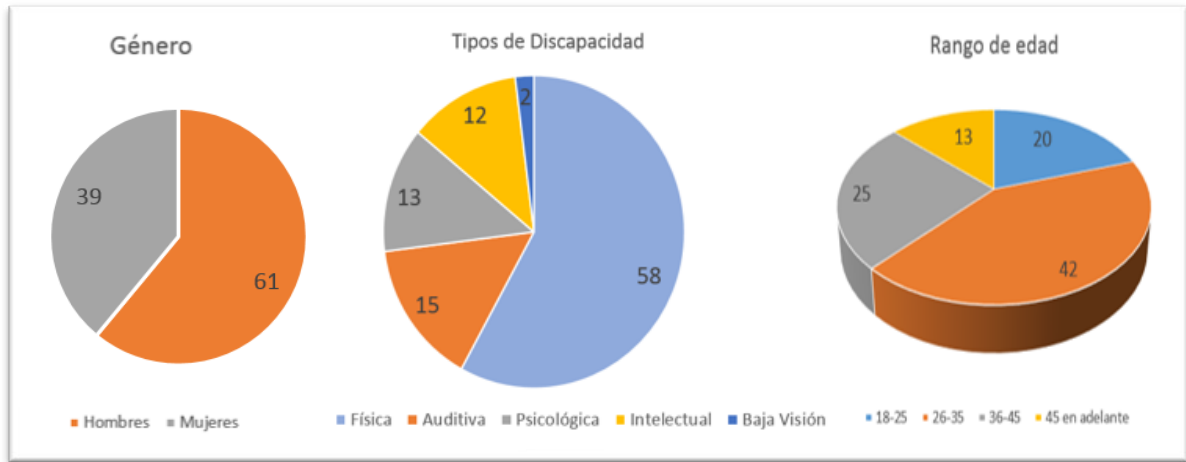
Fuente: Fundación Cuesta Holguín
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

En la figura 11, se aprecia que en el año 2015 el 39% de la población total de insertados fueron mujeres, y hombres el 61%.

Las discapacidades están distribuidas así: el 58% de la población con discapacidad física, el 2% discapacidad visual, otro 12% con discapacidad intelectual, el 13% con discapacidad psicológica, y el 15% restante con discapacidad auditiva.

El 2% de la población total tenía un rango de edad de entre 18 a 25 años, el 42% corresponde al rango de 26 a 35 años, el 25% al rango de 36 a 45 años y el 13% sobrante comprendido en personas con más de 45 años.

Figura 11. Resultados del proyecto de inserción laboral año 2015



Fuente: Fundación Cuesta Holguín
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

4.2 Modalidad, tipo y alcance de la investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que existen medición de datos numéricos, uso de estadísticas y fórmulas como la del coeficiente de concordancia de Kendal, para determinar las competencias para los puestos claves de la organización y el nivel deseado de cada una.

El tipo de investigación es no experimental transeccional debido a que se observan los datos tal y como son, medidos en un momento único en el tiempo, como las funciones de los puestos claves, el organigrama y el mapa de procesos; se analizaron para posteriormente identificar competencias y la metodología del modelo a desarrollar.

El alcance de la presente investigación es descriptivo porque a lo largo de la misma se identifican competencias laborales, se describen los puestos de la organización, etc.

4.3. Métodos aplicados

En el presente trabajo se utilizó el método teórico del conocimiento que se utiliza de manera reiterada desde la elaboración del diseño investigativo, a partir del estudio del estado del arte sobre el

problema, hasta la interpretación de los datos y hechos constatados y las correspondientes conclusiones y recomendaciones (Ortiz, 2012).

Los métodos del nivel teórico del conocimiento utilizados en el presente trabajo son los siguientes:

Analítico-sintético por el análisis y la síntesis realizada a los diferentes conceptos y modelos de gestión de talento humano y descomponerlos, valorando y conociendo las características y a la vez integrar cada cosa como un todo, así mismo en los resultados con la elaboración del procedimiento general y los procedimientos específicos para cada subsistema del talento humano (TH).

Método inductivo-deductivo ya que se analiza desde lo particular a lo general, como son los subsistemas de talento humano, a lo general que es el modelo de gestión; igualmente el análisis de lo general a lo particular, es decir como a partir de una metodología específica como la identificación de competencias, se llega a desarrollar un modelo de gestión por competencias.

Y finalmente el método de la modelación debido a que la propuesta de la presente investigación consiste en representar los componentes más importantes estudiados a lo largo de la investigación para llegar a desarrollar en un modelo de gestión por competencias.

Dentro de los métodos del nivel empírico se utilizan:

- Entrevistas que se realizan a los directivos de la ONG con el fin de obtener información importante sobre la historia, la misión, visión, los proyectos que desarrolla y los resultados alcanzados por la fundación “Cuesta Holguín”. (Ver apéndice A.1).
- Cuestionarios aplicados a especialistas en el área de discapacidad y en los puestos claves de la organización, con el fin de valorar la información obtenida y que sea confiable sobre las competencias necesarias en las personas que trabajan en este tipo de ONG’s (Ver apéndice A).
- Método Delphi utilizado para la determinación de las competencias laborales en los puestos claves de la organización y para establecer el nivel de desarrollo deseado para cada puesto, para García y Suarez (2012), el método Delphi es una metodología estructurada para recolectar

sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo; consiste en la realización de rondas sucesivas de consultas para que los participantes revisen sus opiniones.

- Coeficiente de concordancia de Kendall, aplicado para medir el nivel de concordancia en el criterio sobre la determinación de las competencias entre los especialistas, después de las rondas en el método Delphi.

Según Hernández y Lorenzo (2007), para determinar la relación entre varias ordenaciones de N objetos o individuos. Cuando existen k ordenaciones, se determina la asociación entre ellas, usando el coeficiente de concordancia Kendall, que expresa el grado de asociación entre k variables semejantes.

Dónde:

N = número de factores

K= números de jueces

S= Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de Rj; su cálculo se realiza a través de la siguiente ecuación.

$$S = \sum (R_j / N)^2$$

Rj = Es la suma de los rangos asignados a ese factor por los K jueces.

Se procede al cálculo de W. Si la proporción de ligas de los k conjuntos de rangos es grande, se usa esta fórmula para calcular el valor de W.

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}$$

La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N:

- a) Si N es 7 o menor se calcula como está referenciado anteriormente.
- b) Si N es mayor que 7, la fórmula es la siguiente.

$$x^2 = \frac{s}{0.083K * N(N+1)}.$$

- Paquete estadístico IBM SPSSSTATISTIC 20.0, programa informático utilizado como herramienta para cálculos estadísticos, en la presente investigación cálculo de la media y la mediana, entre otros.
- Finalmente se utiliza el análisis documental de documentos internos de la organización como manuales de calidad, documentos de la planificación estratégica, archivos digitales de resultados y de proyectos que desarrolla, leyes y reglamentos, documentos de uso público de instituciones del gobierno como: la ley orgánica de discapacidad, planes de trabajo del Consejo Nacional de la igualdad de discapacidades (CONADIS), reglamentos para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas, registros oficiales, entre otros.

4.4. Población y muestra

En la presente investigación se utiliza el tipo de muestreo no probabilístico, el sujeto tipo, debido a que la selección de los especialistas, para el método Delphi, en este caso el director ejecutivo, para las entrevistas, así como los especialistas para la validación del modelo, esta no depende de la probabilidad sino de las características propias de la investigación tales como la experiencia y conocimiento en discapacidad, en gestión del talento humano y gestión de ONG's.

4.5 Procedimiento metodológico

La caracterización del procedimiento metodológico de la presente investigación contiene cuatro pasos que son: elaboración del marco teórico, análisis de la situación actual, desarrollo del modelo de

gestión por competencias y validación del modelo de gestión, en cada paso se detallan actividades, objetivos, métodos y participantes (Ver tabla 9).

Las actividades de los pasos dos y tres: el diagnóstico de la situación actual y el desarrollo del modelo de gestión por competencias, son explicados más adelante en el capítulo 5.

Tabla 9. Caracterización del procedimiento metodológico de la investigación

Pasos	Actividad	Objetivos	Método	Participantes
Paso 1 Elaboración del marco teórico	Actividad 1. Análisis de la literatura científica y otros documentos sobre el tema. Actividad 2. Construcción del modelo de gestión por competencias	Analizar los referentes teóricos y metodológicos para el desarrollo del modelo de gestión por competencias.	Análisis - síntesis	Investigador
Paso 2 Análisis de la situación actual	Actividad 1. Elaboración de la entrevista para el diagnóstico inicial sobre la actividad de la organización. Actividad 2. Elaboración de la entrevista para el diagnóstico de la situación actual sobre la gestión del talento humano de la organización. Actividad 3. Aplicación y análisis de los resultados de las entrevistas realizadas.	Analizar la realidad de la organización para adaptar el modelo de gestión por competencias de acuerdo a sus necesidades.	Entrevistas Análisis documental (informes de resultados anuales, planificación estratégica, currículo de los colaboradores)	Director ejecutivo Investigador
Paso 3. Desarrollo del modelo de gestión por competencias	Actividad 1. Elaboración de los supuestos, objetivo y principios del modelo de gestión por competencias Actividad 2. Construcción del procedimiento metodológico para el desarrollo del modelo de gestión por competencias. Actividad 2. Determinación de las competencias organizacionales. Actividad 2.1 Revisión de las competencias	Desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño de las Organizaciones no Gubernamentales para la discapacidad	Reunión de trabajo Entrevistas Observación Análisis documental Investigador	Director ejecutivo Investigador Especialistas seleccionados

	<p>organizacionales con el Director de la FCH.</p> <p>Actividad 2.2 Determinación de las competencias organizacionales.</p> <p>Actividad 3. Identificación de los puestos claves de la organización</p> <p>Actividad 3.1 Revisión del mapa de procesos de la organización</p> <p>Actividad 3.2 Selección de los puestos claves.</p> <p>Actividad 4. Determinación de las competencias laborales por puestos claves.</p> <p>Actividad 4.1 Selección de 3 especialistas, según su formación académica y experiencia, para cada puesto clave.</p> <p>Actividad 4.2 Aplicación del método Delphi</p> <p>Actividad 4.2.1 Aplicación de la primera ronda del método Delphi para determinar las competencias necesarias para cada puesto clave</p> <p>Actividad 4.2.2 Análisis de los resultados calculando la frecuencia teniendo como resultado un primer listado de competencias.</p> <p>Actividad 4.2.3. Aplicación de la segunda ronda del método Delphi para obtener el grado de importancia de las competencias.</p>		<p>Método de Delphi</p> <p>Análisis – síntesis</p> <p>Coeficiente de concordancia de Kendall</p> <p>Formulas estadísticas: mediana, frecuencia.</p> <p>Cuestionarios</p>	
--	--	--	--	--

	<p>Actividad 4.2.4 Análisis de los resultados de las competencias para obtener un listado con las competencias ordenadas según el grado de importancia y aplicando el coeficiente de Kendall para analizar el grado de concordancia entre los especialistas.</p> <p>Actividad 4.2.5: Aplicación de la tercera ronda del método Delphi para determinar estado deseado de desarrollo de cada competencia laboral.</p> <p>Actividad 4.2.6 Análisis de resultados obteniendo un listado de las competencias con grados de desarrollo clasificado en tres categorías; alto, medio y bajo.</p> <p>Actividad 5. Elaboración de los perfiles por competencias.</p> <p>Actividad 6. Integración de los subsistemas de recursos humanos al modelo de gestión por competencias.</p> <p>Actividad 7. Construcción de indicadores de desempeño laboral.</p>			
--	--	--	--	--

<p>Paso 4. Validación del modelo de gestión por competencias</p>	<p>Actividad 1. Selección de los especialistas encargados de la validación del modelo.</p> <p>Actividad 2. Determinación de los criterios a tomar en cuenta por los especialistas para la validación del modelo</p> <p>Actividad 4. Elaboración del cuestionario para la validación del modelo.</p> <p>Actividad 4. Validación del modelo.</p> <p>Actividad 5. Procesamiento de resultados</p>	<p>Validar el modelo de gestión por competencias para demostrar su factibilidad</p>	<p>Cuestionarios</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Investigador</p> <p>Especialistas seleccionados</p>
--	---	---	---	--

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Capítulo 5

Resultados

5.1. Análisis de resultados

En la provincia de Tungurahua existen varias ONG's como la fundación "Manos Unidas", fundación "Corazón de María", fundación "Una Luz en tu Vida", Instituto Especial Ambato, entre otras, dedicadas a atender a las personas con discapacidad, algunas de ellas han comenzado un proceso de planificación estratégica, sin embargo ninguna se ha arriesgado a tener un modelo de gestión por competencias.

La fundación "Cuesta Holguín" será la primera en la que se desarrolle este tipo de modelos de gestión y esto servirá al resto de ONG's.

El análisis de resultados se realiza cumpliendo cada objetivo específico planteado. Se parte del diagnóstico inicial de la organización en gestión del talento humano; posteriormente se procede a la elaboración del esquema del modelo de gestión por competencias, se elabora el procedimiento general del modelo de gestión por competencias y los procedimientos específicos, fundamentando técnicamente el modelo y adaptándolo a cada los subsistemas de talento humano; se procede a validar el modelo con especialistas.

5.1.2 Diagnóstico Inicial

Como resultado al primer objetivo planteado "diagnosticar la situación actual de la ONG sobre la gestión del talento humano". Se realiza el diagnóstico inicial de la organización mediante una entrevista con el director ejecutivo de la fundación "Cuesta Holguín" (ver apéndice A.2), esto permite conocer la situación actual de la ONG en cuanto a la gestión del talento humano.

La Fundación “Cuesta Holguín” (FCH) no posee un departamento encargado de la gestión del talento humano, por lo que el director ejecutivo es el responsable de cada subproceso. La selección y reclutamiento de personal no lo realiza directamente la fundación, sino que se apoya en la empresa Plasticaucho Industrial para que proporcione de su base de datos un perfil acorde a lo que la fundación previamente solicita.

El proceso utilizado en Plasticaucho Industrial como apoyo para la selección de personal en la FCH es simple e informal, en el apéndice B.2 se muestra el procedimiento que se realiza.

En la FCH no se realizan evaluaciones del desempeño. A nivel organizacional cada año se evalúan el logro de resultados de los proyectos, sin embargo no se realizan evaluaciones por funcionario y áreas.

Para la capacitación se buscan cursos con temáticas que, a criterio del director, pueden ser útiles para los funcionarios y se procede a comunicar para su asistencia. Por lo tanto, no se elaboran planes de capacitación, tampoco se elaboran planes de compensación, ni se determinan las necesidades de superación

Después de este diagnóstico realizado se puede llegar a la conclusión de que, la organización necesita un modelo de gestión que coadyuve a manejar su talento humano de manera eficaz y que mejor hacerlo basado en competencias.

5.1.2 Modelo de Gestión por Competencia

El segundo objetivo planteado es “diseñar el modelo de gestión por competencias y los procedimientos metodológicos que contribuyan a la mejora del desempeño de la fundación “Cuesta Holguín”.

Las premisas para el desarrollo del modelo de gestión por competencias son:

- Compromiso de la dirección y de los funcionarios de la organización de implementar un modelo de gestión por competencias.

- Reconocimiento de la necesidad de mejorar por y para las personas con discapacidad.
- Conocimiento global de la organización.

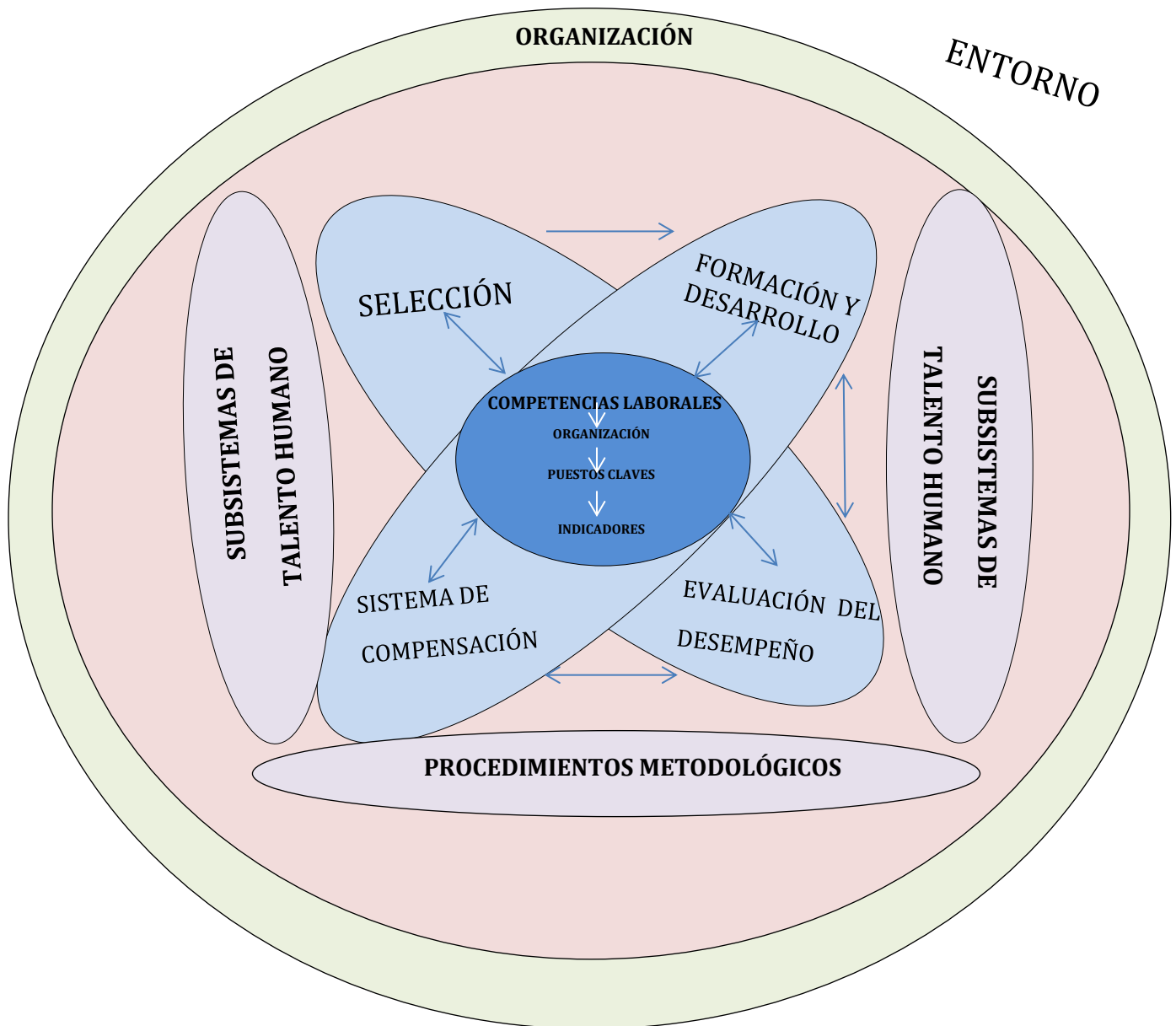
El objetivo general es desarrollar una herramienta que contribuya a la gestión de las competencias del talento humano en la organización.

Los principios en que se sustenta el modelo son:

- **Orientación al cliente:** Convierte al cliente en la prioridad absoluta de la organización, ocupando la máxima prioridad, la satisfacción del cliente se convierte en el valor fundamental que debe orientar toda la actividad de la organización (Suarez, 2001).
- **Inteligible:** Es comprensible, dado a que es coherente, capaz de comunicar significados explícitos en cuanto a los procesos y actividades a seguir.
- **Flexible:** Potencialidad de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas (Hernández Junco, V., 2009). Se adapta con facilidad a diversas condiciones y escenarios de las organizaciones.
- **Consistencia lógica:** Mantiene una estructura organizada, secuencia lógica y coherencia interna.
- **Objetivo:** Su desarrollo y resultados están determinados por el objeto de estudio y sus características y no por intereses o sentimientos personales.

El presente modelo de gestión por competencias parte de un análisis de la planificación estratégica de la organización y su entorno, tiene como centro la identificación de las competencias laborales a nivel organizacional y de puestos claves; en este último nivel se determinan los indicadores del desempeño por cada competencia. Este subsistema es punto de partida para el desarrollo de los subsistemas: selección de personal, formación y desarrollo, compensación y evaluación del desempeño, los cuales se interrelación (Ver figura 12).

Figura 12. Modelo de gestión por competencias



Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Los objetivos organizacionales de la FCH son:

- Garantizar la atención calificada y oportuna a los usuarios de la fundación “Cuesta Holguín” para atender sus necesidades prioritarias.

- Mantener y desarrollar funcionarios comprometidos y capacitados para mejorar la calidad de atención que brinda la fundación “Cuesta Holguín”.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad de la provincia, mediante la inserción socio-laboral en las empresas privadas y públicas, a fin de mejorar su capacidad de ingresos y su inclusión real en la sociedad.

El modelo de gestión por competencias desarrollado en la presente investigación, está alineado a los objetivos de la organización, puesto que para su cumplimiento se requiere del desarrollo de las competencias laborales de los puestos claves, para garantizar una atención calificada, mantener funcionarios comprometidos y capacitados y contribuir para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad.

5.1.3 Procedimiento metodológico para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias

El procedimiento metodológico general para el desarrollo del modelo de gestión por competencias presenta los subsistemas anteriormente mencionados, cada uno de estos contiene procedimientos específicos que más adelante se explican detalladamente.

Es importante aclarar que existen otros subsistemas que se podrían integrar al modelo por competencias como: comunicación laboral, salud y seguridad ocupacional, mantenimiento, entre otros como plantean Alles (2006), Cuesta (2000), Dirube (2004), entre otros. En el presente modelo se han tomado los que tienen una relación más directa con la gestión por competencias.

El procedimiento general para el desarrollo del modelo de gestión por competencias consta de tres etapas (ver figura 13) que son:

La primera etapa es la identificación de las competencias laborales que consta de cuatro pasos que son: la identificación de las competencias organizacionales; la selección de los puestos claves de la

organización, basados en el mapa de procesos; la identificación de competencias por puestos claves y la elaboración de los perfiles por competencias.

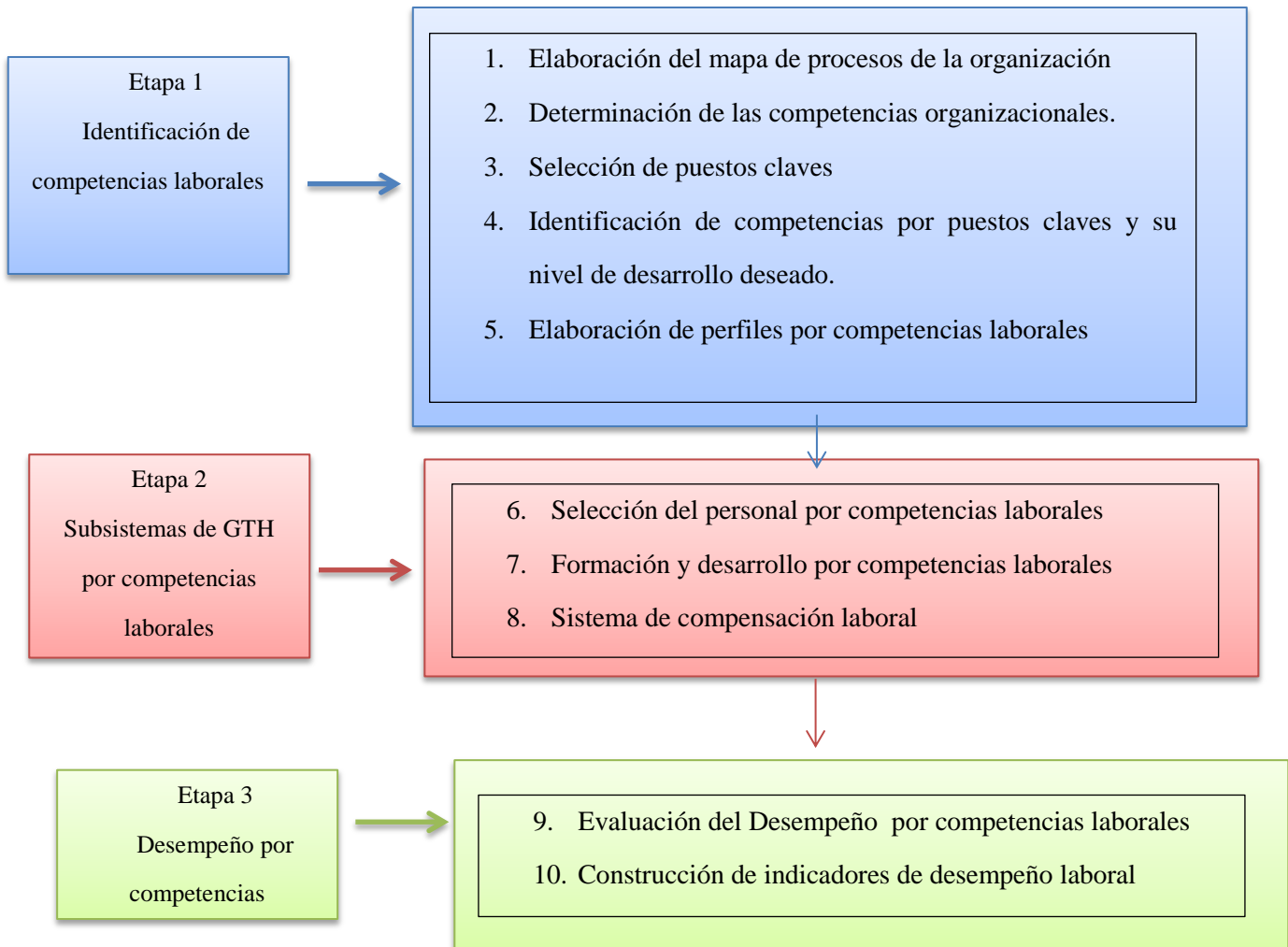
La segunda etapa son los subsistemas de gestión del talento humano centrados en las competencias laborales, que a su vez constan de tres subsistemas: la selección, la formación por competencias y el sistema de compensación.

La tercera etapa consiste en el desempeño por competencias, donde se encuentra el subsistema de evaluación del desempeño y la construcción de indicadores por competencias laborales.

La primera etapa del procedimiento general para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias está basado en el procedimiento propuesto por Hernández & Lorenzo, (2009), del cual se toman los siguientes puntos: Identificación de las competencias organizacionales, selección de puestos claves e identificación de las competencias laborales por puestos claves, sin embargo en el presente modelo se adicionan otras actividades como la elaboración del mapa de procesos, adicionalmente la metodología propuesta por Hernández & Lorenzo (2009), diagnostica las competencias laborales y expone una propuesta de mejora de las competencias laborales, en la presente investigación no se realiza estos pasos, sino que se procede a integrar varios subsistemas de TH al modelo propuesto identificando indicadores del desempeño por competencias laborales.

A continuación se explica el procedimiento general utilizado paso a paso:

Figura 13. Procedimiento general para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias para ONG's para la discapacidad.



Fuente: Cuesta (2000) y Hernández (2009)
 Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

1. Etapa 1, Paso 1: Elaboración del mapa de procesos de la organización

El primer paso es la elaboración del mapa de procesos de la organización, para la presente investigación, no se elaboró el mapa de procesos, éste fue tomado de la organización (ver apéndice B.2), el mapa de procesos consta de procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, como procesos operativos están el proyecto de inserción laboral para PCD y la gestión por proyectos en el que están el resto de proyectos que maneja la FCH como ayudas médicas, desarrollo comunitario, manejo de páramos, entre otros. Para el desarrollo del modelo de gestión por competencias se tomó el proyecto de inserción laboral para PCD debido que para la organización es el proyecto clave, por los resultados e

impacto que tiene para la organización, además de ser solicitado por la dirección de la fundación “Cuesta Holguín”.

Para López (2013), se entiende por proceso a la organización de personas, materiales, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico.

Existen clasificaciones de los procesos, en la presente investigación se toma la clasificación explicada por López (2013), que son: procesos clave, relacionados con la misión de la organización y ofrecidos directamente a los clientes externos; procesos estratégicos, que aportan información para el direccionamiento de la organización y procesos de apoyo, que facilitan la realización correcta de los procesos claves.

2. Etapa 1, Paso 2: Determinación de las competencias organizacionales

El segundo paso es la identificación de las competencias de la organización, para su realización se utiliza una entrevista al Director Ejecutivo, en el que se evalúa el organigrama de la organización (ver Apéndice B.3), la misión y visión de la organización, en la FCH uno de los proyectos claves es el proyecto de inserción laboral para personas con discapacidad, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad de la provincia de Tungurahua, mediante su inserción laboral en las empresas privadas y públicas.

Basados principalmente en el diccionario de competencias de Alles (2006), como resultado se identificar 4 competencias para la organización y su grado de importancia, estas son: la orientación al cliente (el deseo de servir a los demás); la integridad (comportarse de acuerdo a los valores morales); la adaptabilidad al cambio (comprender de manera rápida los cambios en el entorno) y el compromiso (sentir como propios los objetivos de la organización), (ver tabla 10).

1. Etapa 1, Paso 3: Selección de puestos claves

El segundo paso es la identificación de las competencias para los puestos claves de la organización, como se explicó anteriormente, al ser el proyecto de inserción laboral para las personas con

discapacidad el proyecto clave de la FCH, los puestos de este proyecto también son claves para la organización, estos son: coordinador de proyecto de inserción laboral, asistente del proyecto de inserción laboral, trabajadora social, psicóloga, seguimiento laboral.

Los puestos claves fueron identificados después del análisis hecho al mapa de procesos de la organización.

Tabla 10. Competencias organizacionales de la Fundación Cuesta Holguín

1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Capacidad y deseo de ayudar o servir a los beneficiarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Capacidad para esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del beneficiario a quién van dirigidos los esfuerzos de la organización, como de los clientes internos. Actitud permanente de conocer la realidad y considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la planificación, elaboración de proyectos y ejecución de las actividades.

2. INTEGRIDAD

Capacidad para comportarse de acuerdo a los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Ser honesto en cualquier ámbito, comunicar intenciones, ideas y sentimientos de manera abierta y actuar rectamente.

3. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Habilidad de adaptarse y comprender de manera rápida los cambios en el entorno, transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción. Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto.

4. COMPROMISO

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, comprometiéndose por completo con su misión, visión, valores y estrategia.

Fuente: Alles, (2006)
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

2. Etapa 1, Paso 4: Identificación de las competencias de los puestos claves

Se seleccionan 3 especialistas (apéndice C.1) para cada puesto clave, de acuerdo a su experiencia y conocimientos sobre discapacidad y se determinan junto con la ayuda de los especialistas; 19 competencias para el puesto de coordinador de proyecto de inserción laboral, 19 competencias para el puesto de asistente del proyecto de inserción laboral, 16 competencias para el puesto de trabajadora social, 15 competencias para el puesto de psicóloga y finalmente 14 competencias para el puesto de seguimiento laboral.

En esta etapa se aplica el método Delphi en tres rondas, en las que se determinan las competencias laborales, su grado de importancia y su nivel deseado.

Primera Ronda para determinar las competencias laborales

A partir del análisis de las funciones de cada puesto (ver apéndice desde B.4 a B.8), se elabora un cuestionario en el que consta un listado de competencias, en la que los especialistas deben seleccionar las competencias necesarias para los puestos claves.

Para la tabulación de esta primera ronda se utiliza el valor 1 que significa que el especialista escoge la competencia laboral como necesaria para el puesto, o cero significa que no la considera; se calcula la frecuencia con que fue seleccionada la competencia y se seleccionan aquellas que posee un porcentaje mayor al 67%, conformando el listado de competencias escogidas. En la tabla 11 se puede observar los resultados de la primera ronda del puesto de coordinador del proyecto de inserción laboral. En los apéndices C.2, C.3, C.4 y C.5 se muestran los resultados de la primera ronda del resto de puestos claves, y en los Apéndice desde A.3 al A.7 se muestran los respectivos cuestionarios.

Segunda Ronda para determinar el nivel de importancia de las competencias laborales

Se realiza la segunda ronda del método Delphi, con la aplicación de nuevos cuestionarios (ver desde apéndice A.8 al A.12), en los que se pide indicar el nivel de importancia de las competencias laborales seleccionadas en la primera ronda.

Para el procesamiento de resultados de esta ronda, obtenemos la media que nos demuestra el grado de importancia de las competencias y seguidamente se realiza el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, para medir el nivel de concordancia entre especialistas; los resultados fueron comparados con la utilización del programa IBM SPSS STATISTIC 20.0 que arrojan los mismos resultados y que son los que se muestran en el presente trabajo.

Tabla 11. Resultados de la primera ronda del puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral.

Nº	COMPETENCIAS	Espec. 1	Espec. 2	Espec. 3	Frecuencia %
1	Capacidad Analítica	1	1	1	100%
2	Capacidad de planificación y organización	1	1	1	100%
3	Compromiso en el logro de objetivos	0	1	0	33%
4	Comunicación asertiva	1	1	1	100%
5	Conducción de personas	0	0	0	0%
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	0	0	1	33%
7	Conocimiento en elaboración y gestión de proyectos	1	0	0	33%
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	1	1	1	100%
9	Empatía	1	1	0	67%
10	Ética profesional	1		0	33%
11	Influencia y negociación	1	1	1	100%
12	Liderazgo	0	1	1	67%
13	Manejo de relaciones interpersonales	1	0	1	67%
14	Orientación a resultados	0	0	0	0%
15	Pensamiento estratégico	0	0	1	33%
16	Solución de conflictos	0	1	1	67%
17	Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	1	1	1	100%
18	Trabajo en equipo	1	1	1	100%
19	Vocación de servicio	1	1	1	100%

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

La tabla 12 muestra los resultados obtenidos para el puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral después de aplicar el cuestionario de la segunda ronda, posteriormente se calcula la media y aplica la siguiente fórmula para el coeficiente de concordancia de Kendall:

En donde:

$$S = \sum (R_j / N)^2$$

$$S = 1,019.67$$

Se reemplazan valores:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}K^2(N^3 - N)}$$

K = Número de jueces (3)

N = Número de factores (12)

$$W = 1,065 / 1,287$$

$$W = 0.83$$

El coeficiente de concordancia de Kendall, en este caso 0.83, se encuentra más aproximado a 1, significa que existe un grado alto de concordancia entre los especialistas.

A continuación se calcula el chi cuadrado con la siguiente fórmula:

$$X^2 = \frac{S}{0.083K * N(N + 1)}$$

$$X^2 = 27.42$$

El nivel de significación de la prueba Ji Cuadrado muestra que existe dependencia entre las dos variables, es decir si la una cambia la otra también.

Tabla 12 Resultados de la segunda ronda del puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral

#	Competencias	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Media	Rj	RJ- Σ RJ/N	(RJ- Σ RJ/N) ²
1	Capacidad Analítica	7	8	7	7,33	22	2,50	6,25
2	Capacidad de planificación y organización	5	6	5	5,33	16	(3,50)	12,25
3	Comunicación asertiva	1	3	3	2,33	7	(12,50)	156,25
4	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	2	7	6	5,00	15	(4,50)	20,25
5	Influencia y negociación	6	1	2	3,00	9	(10,50)	110,25
6	Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	3	2	1	2,00	6	(13,50)	182,25
7	Trabajo en equipo	4	4	4	4,00	12	(7,50)	56,25
8	Vocación de servicio	8	11	8	9,00	27	7,50	56,25
9	Empatía	9	5	12	8,67	26	6,50	42,25
10	Liderazgo	12	9	11	10,67	32	12,50	156,25
11	Manejo de relaciones interpersonales	10	12	10	10,67	32	12,50	156,25
12	Solución de conflictos	11	10	9	10,00	30	10,50	110,25
TOTALES						234		1.065,0000

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

W de Kendall ^a	.828
Chi-cuadrado	27.308
Significación	.004

Después de aplicar los cuestionarios correspondientes para esta ronda, uno para cada puesto clave (apéndice A.8 al A.12) y aplicar los cálculos estadísticos como se muestran en los apéndices C.6 al C.9 se obtiene que los resultados tienen un nivel de concordancia de Kendall entre 0.70 a 0.98 lo cual se considera un nivel alto de concordancia entre los especialistas, en un nivel de significancia entre aceptable y alto (0.002 a 0.017).

Tercera Ronda para determinar el nivel deseado de las competencias laborales

En esta etapa se preparan los cuestionarios (apéndice A.13 a A.17), con las competencias ordenadas según su importancia para que los especialistas califiquen según un rango el nivel deseado de cada competencia.

A continuación en las tablas 13, 14, 15, 16 y 17 se muestran los resultados finales en los que se muestra las competencias definitivas en orden de importancia y con el nivel deseado.

Adicionalmente en el Apéndice C. 10 se muestra las definiciones de cada competencia.

Tabla 13. Competencias Laborales para el puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral

#	Competencias Ordenadas	Nivel Desarrollo
1	Capacidad de planificación y organización	Alto
2	Influencia y negociación	Alto
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	Alto
4	Capacidad Analítica	Alto
5	Trabajo en equipo	Alto
6	Comunicación asertiva	Alto
7	Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	Alto
8	Empatía	Alto
9	Vocación de servicio	Medio
10	Manejo de relaciones interpersonales	Alto
11	Solución de conflictos	Alto
12	Liderazgo	Alto

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Tabla 14. Competencias Laborales para el puesto de Asistente del Proyecto de Inserción Laboral

#	Competencias	Nivel Desarrollo
1	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	Alto
2	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	Alto
3	Manejo de relaciones interpersonales	Alto
4	Ética profesional	Alto
5	Comunicación asertiva	Alto
6	Empatía	Alto
7	Trabajo en equipo	Alto
8	Vocación de servicio	Alto
9	Conocimiento básico en finanzas	Alto
10	Capacidad para identificar y resolver problemas	Alto
11	Pensamiento analítico	Alto

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Tabla 15. Competencias Laborales para el puesto de Técnico en Evaluación Social

#	Competencias	Nivel Desarrollo	Calificación
1	Influencia y negociación	Alto	10
2	Solución de conflictos	Alto	10
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	Alto	10
4	Vocación de servicio	Alto	10
5	Manejo de relaciones interpersonales	Alto	9
6	Trabajo en equipo	Alto	9
7	Ética profesional	Alto	8
8	Capacidad analítica	Alto	9
9	Empatía	Medio	7
10	Identificación de oportunidades de desarrollo	Alto	9
11	Comunicación asertiva	Alto	8

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Tabla 16. Competencias Laborales para el puesto de Técnico en Evaluación Psicológica

#	Competencias	Nivel Deseado	Calificación
1	Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	Alto	10
2	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	Alto	10
3	Aprendizaje continuo	Alto	10
4	Ética profesional	Alto	9
5	Comunicación asertiva	Alto	9
6	Capacidad analítica	Alto	9
7	Empatía	Alto	9
8	Solución de conflictos	Alto	9
9	Vocación de servicio	Alto	9
10	Manejo y análisis de información	Alto	9
11	Trabajo en equipo	Medio	7
12	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	Alto	9

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Tabla 17. Competencias Laborales para el puesto de Técnico en Seguimiento Laboral

#	Competencias	Nivel Desarrollo	Calificación
1	Formular y ejecutar estrategias de intervención	Alto	10
2	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	Alto	10
3	Vocación de servicio	Alto	9
4	Comunicación asertiva	Alto	9
5	Manejo de relaciones interpersonales	Alto	10
6	Capacidad analítica	Alto	10
7	Ética profesional	Alto	9
8	Manejo y análisis de información	Alto	8
9	Capacidad de Observación	Alto	8
10	Empatía	Alto	8

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Después del proceso de identificación de competencias laborales se constata que cada puesto requiere de competencias específicas para que los colaboradores puedan realizar su trabajo de manera eficiente.

Existen cuatro competencias que todos los puestos tienen en común y son: conocimiento específico en cada una de las discapacidades, comunicación asertiva, empatía y vocación de servicio.

3. Etapa 1, Paso 5: Elaboración de los perfiles por competencias

Una vez identificadas las competencias laborales, se procede a la elaboración de perfiles de competencias de los puestos claves, los mismos que están disponibles en los Apéndice del C.11 al C.15. Los perfiles contienen: denominación del cargo, área a la que pertenece, objetivo del puesto,

descripción del cargo, relación organizacional, requisitos y exigencias del cargo, competencias requeridas para el puesto y aspectos económicos.

4. Etapa 2, Paso 6: Selección del personal por competencias laborales

El subsistema de selección por competencias consta de tres etapas que son: la planificación del proceso de selección, la ejecución y la inducción del personal, a continuación se explica de manera general cada uno. El procedimiento específico para la selección de personal por competencias inicia con un análisis previo de los perfiles por competencias elaborados, el siguiente paso es la planificación, la cual contiene un cronograma en el que se enumera cada una de las etapas en el proceso de selección del personal con tiempos para cada actividad, esto contribuye a conocer si existe demora en el proceso y tomar los correctivos necesarios. En la figura 14, se muestra un ejemplo de la matriz para la planificación de la selección.

Figura 14. Planificación para el proceso de selección

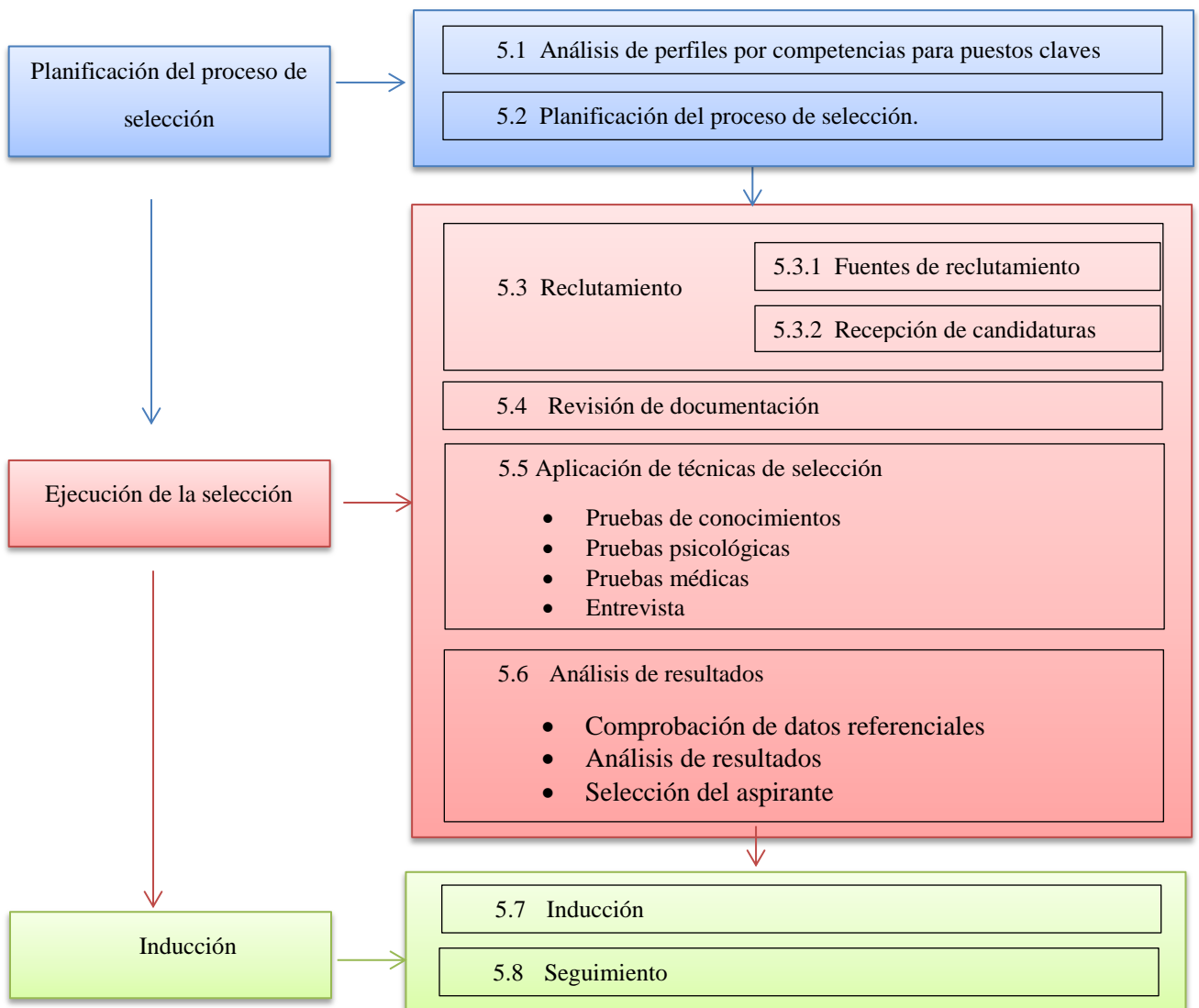
Planificación del proceso de selección																
Pasos		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 3											
1. Análisis de perfil del puesto por competencias		No se incluye en la planificación														
2. Definición de las fuentes de reclutamiento	Publicación interna - mail	■														
	Publicación en un periódico	■	■													
3. Recepción de documentos				■	■											
4. Revisión de documentos					■											
5. Aplicación de técnicas de selección	Pruebas de conocimientos				■	■										
	Pruebas psicológicas				■	■										
	Pruebas físicas						■	■								
	Entrevistas								■	■						
6. Comprobación datos referenciales													■			
7. Comparación de resultados														■		
8. Selección de aspirante															■	
9. Inducción															■	
10. Seguimiento															■	

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Como se observa en la figura 15, la segunda etapa del procedimiento para la selección de personal por competencias es la ejecución que empieza con el reclutamiento, tomando en cuenta los que

cumplen el perfil por competencias, posteriormente se les aplican las técnicas de selección; pruebas de conocimiento, psicológicas, médicas y las entrevistas con el jefe inmediato y el director de la organización; concluye esta etapa con el análisis de resultados en el que se comprueban las referencias de cada candidato, se analiza los resultados obtenidos por cada postulante y se procede a la selección de la persona. En la tercera etapa del procedimiento de selección del personal por competencias se realiza la inducción y el seguimiento a la persona seleccionada para el puesto de trabajo.

Figura 15. Procedimiento específico para el proceso de selección por competencias laborales



Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

El presente procedimiento específico para el proceso de selección por competencias laborales tiene el aporte de autores como Cuesta (2010) que contribuye con criterios como las fuentes de reclutamiento, las técnicas de selección, la comprobación de datos referenciales y la inducción y el seguimiento, por su parte Alles (2006) aunque coincide en varios de los criterios como en la recepción de candidaturas, las evaluaciones específicas y psicológicas y la inducción, Alles (2006) aporta para esta investigación con el análisis de perfiles por competencias y el formato de planificación para la selección de personal, el autor de la presente investigación aporta con la organización de los criterios para hacer el procedimiento específico más claro, resumido y completo.

5. Etapa 2, Paso 7: Formación y desarrollo por competencias laborales

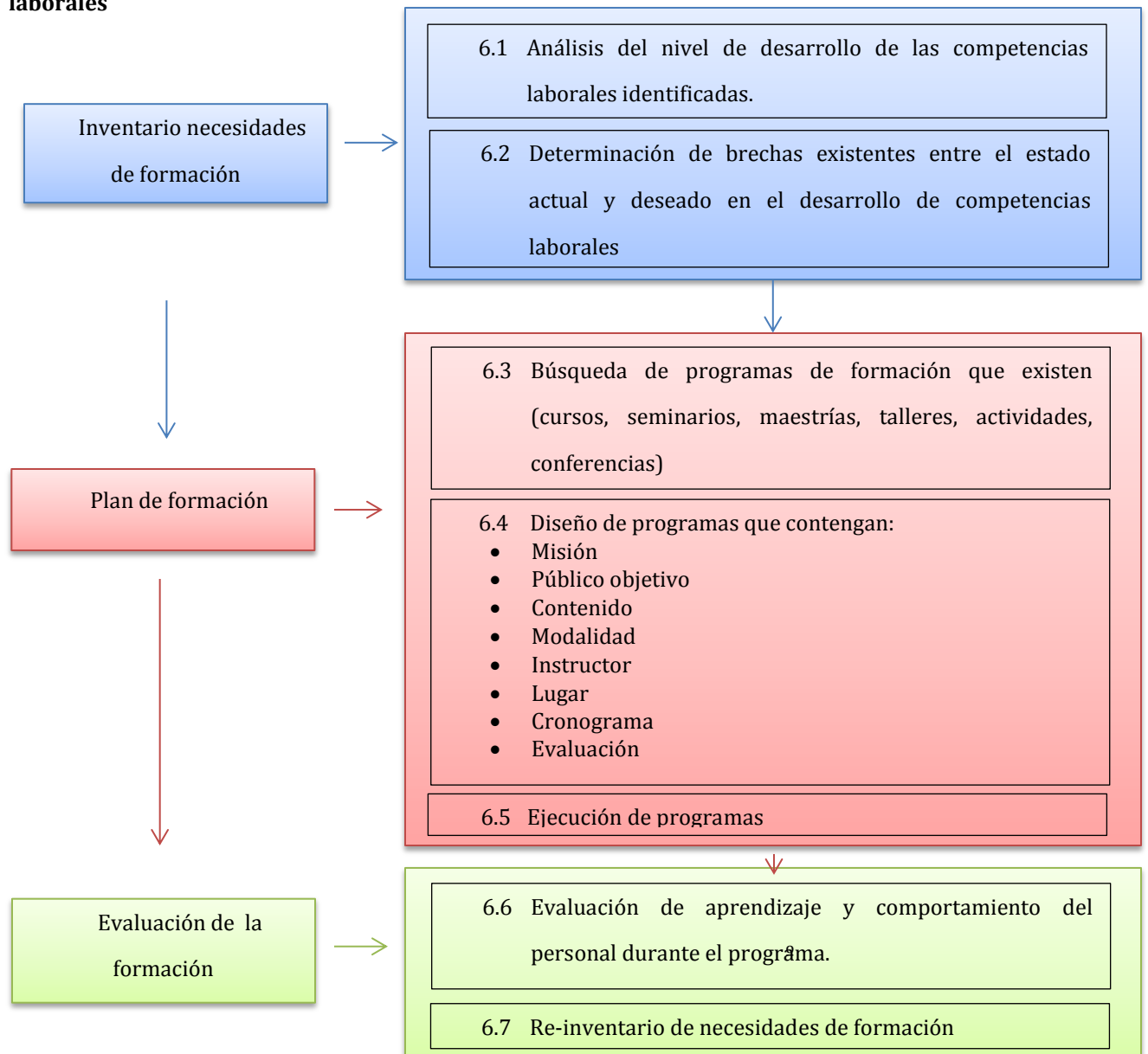
La formación y desarrollo de las competencias es clave para un modelo de gestión por competencias y éstas son la base para todos los subsistemas de la Gestión de Talento Humano, con el objetivo de que los funcionarios logren el perfil requerido. El procedimiento específico de formación y desarrollo por competencias laborales está formado por tres etapas: el inventario de necesidades de formación; la elaboración de un plan de formación y desarrollo y la evaluación de la formación recibida.

Como se muestra en la figura 16, el primer paso de la primera etapa (inventario de necesidades de formación) empieza con el análisis del nivel de desarrollo de las competencias laborales identificadas anteriormente, el segundo paso es la determinación de las brechas existente entre el estado actual de dichas competencias y el estado deseado, que fue determinado en el paso 3 de la primera etapa que es la identificación de competencias.

La segunda etapa del procedimiento de formación y desarrollo es el plan de formación que empieza con un la búsqueda de los programas que se presentan de cursos, seminarios, maestrías, talleres, actividades, entrenamiento, conferencias que implique aplicación y desarrollo de las competencias, el siguiente paso es la revisión de que los programas contengan: misión del programa, público objetivo, contenido del programa, modalidad, instructor calificado, lugar donde se efectuará el programa, cronograma de actividades a desarrollar, evaluación del programa. Este segundo paso termina con la ejecución de los programas de formación.

La tercera y última etapa es la de evaluación de la formación recibida, la cual consta de una evaluación del aprendizaje y comportamiento de la persona capacitada durante el programa, actividad que debe efectuar el instructor. Y finalmente se realiza un re-inventario de necesidades de formación, volviendo al inicio del procedimiento específico de formación, también se evalúa la calidad del contenido impartido.

Figura 16. Procedimiento específico para la formación y desarrollo de las competencias laborales



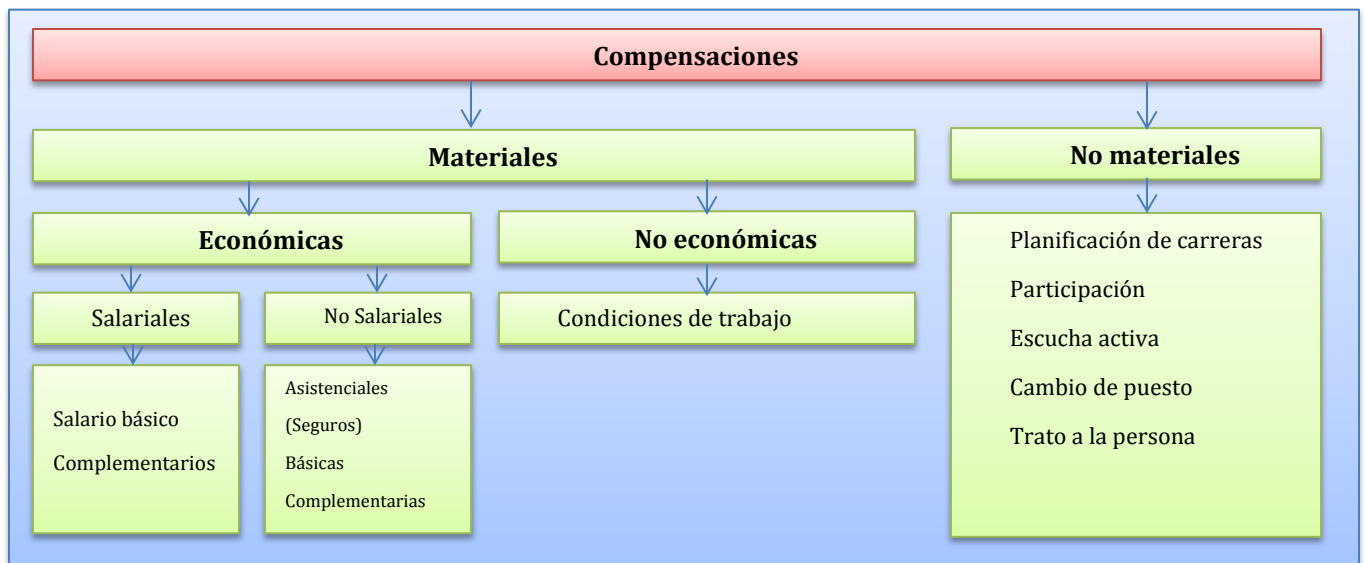
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Cuesta (2010), detalla el ciclo de formación con los siguientes componentes: diagnóstico de la situación, plan de programas de formación, ejecución y evaluación, estos criterios son en su mayoría aplicados al procedimiento específico de selección de personal por competencias en la presente investigación, sin embargo el plan de formación se une con implementación, siendo la ejecución del programa el último paso de la etapa del plan de formación.

6. Etapa 2, Paso 8: Sistema de compensación laboral

El subsistema de compensación laboral comprende lo que ofrece la organización al funcionario a cambio del desempeño que entrega para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cuesta, 2000). Es importante establecer los tipos de compensación que se manejan en la organización, en este caso se toma la clasificación de Cuesta (2010) por ser el que muestra más claro los tipos de compensaciones que existen, como se puede ver en la figura 17, las compensaciones pueden ser materiales como económicas y no económicas, entre las no económicas están las básicas que pueden ser vivienda o vehículos y en las complementarias están tarjetas de crédito, guarderías, viajes, entre otros y las compensaciones no materiales como planificación de carreras, cambios de puestos entre otros.

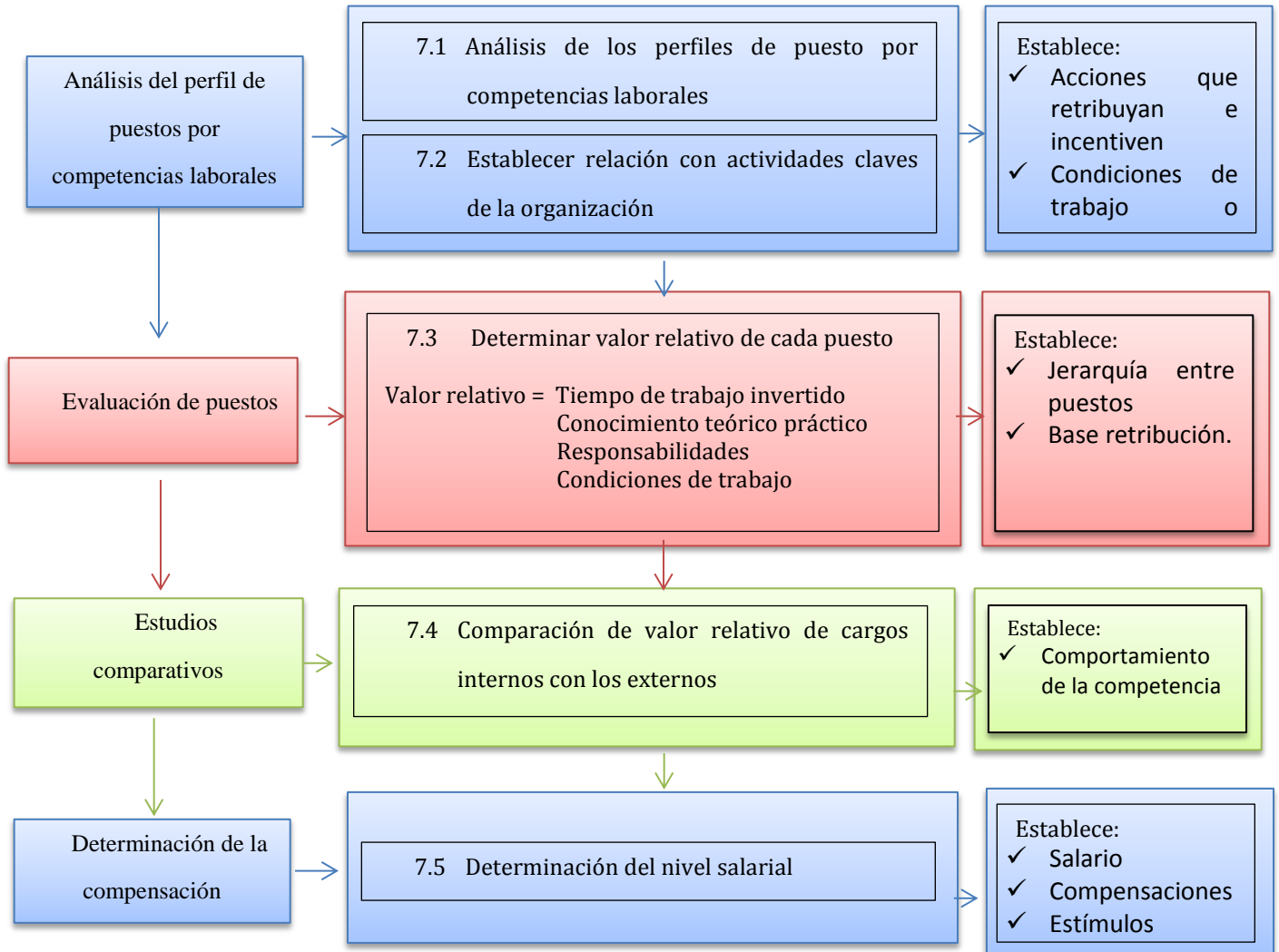
Figura 17. Tipos de compensaciones



Fuente: Cuesta (2010)
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

A continuación se explica el procedimiento específico de compensación basado en Cuesta (2010) el cual posee cuatro etapas, la primera es el análisis del perfil por competencias laborales para identificar la relación de las actividades claves de la organización, esta primera etapa ayuda a establecer acciones que retribuyan e incentiven a las personas.

Figura 18. Procedimiento específico del sistema de compensación laboral



Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

La segunda etapa es la evaluación de puestos clave para lograr una equidad interna, determinando el valor relativo de cada puesto, es decir, cantidad de trabajo, exigencia de conocimientos, experiencia

necesaria, responsabilidades y condiciones donde se desarrolla el trabajo, esto ayuda a establecer la jerarquía entre puestos y la base de la retribución económica o no económica.

La tercera etapa del sistema de compensación laboral es el estudio comparativo que busca la diferenciación con el entorno. Y finalmente, la cuarta etapa que es la determinación de la compensación en el que se especifica el nivel salarial, las compensaciones (Véase figura 18).

El presente procedimiento específico del sistema de compensación laboral fue diseñado con las fases de la gestión de compensación laboral aportados por Cuesta (2010), el autor de la presente investigación organiza cada tema para hacerlo más comprensible y sencillo.

1. Etapa 3, Paso 9: Evaluación del desempeño por competencias laborales

La evaluación del desempeño es clave para que el desarrollo de un modelo de gestión por competencias nos permita lograr el objetivo que consiste en mejorar el desempeño de la ONG. El procedimiento específico para la evaluación del desempeño por competencias laborales consta de tres etapas: preparación de la evaluación, elaboración de la evaluación y evaluación de las competencias laborales (Ver figura 19).

La primera etapa es la preparación, que empieza con el análisis a los perfiles por competencias, seguido por la determinación de los evaluadores y la definición de los periodos de tiempo para evaluar.

El presente procedimiento fue diseñado tomando en cuenta los criterios de Cuesta (2010), sin embargo se hicieron algunos cambios adaptándolos al criterio del investigador como: el análisis de perfiles por competencias laborales, la determinación de brechas entre el nivel de desarrollo actual y el estado deseado y la determinación de compensaciones a efectuarse según resultados obtenidos en la evaluación.

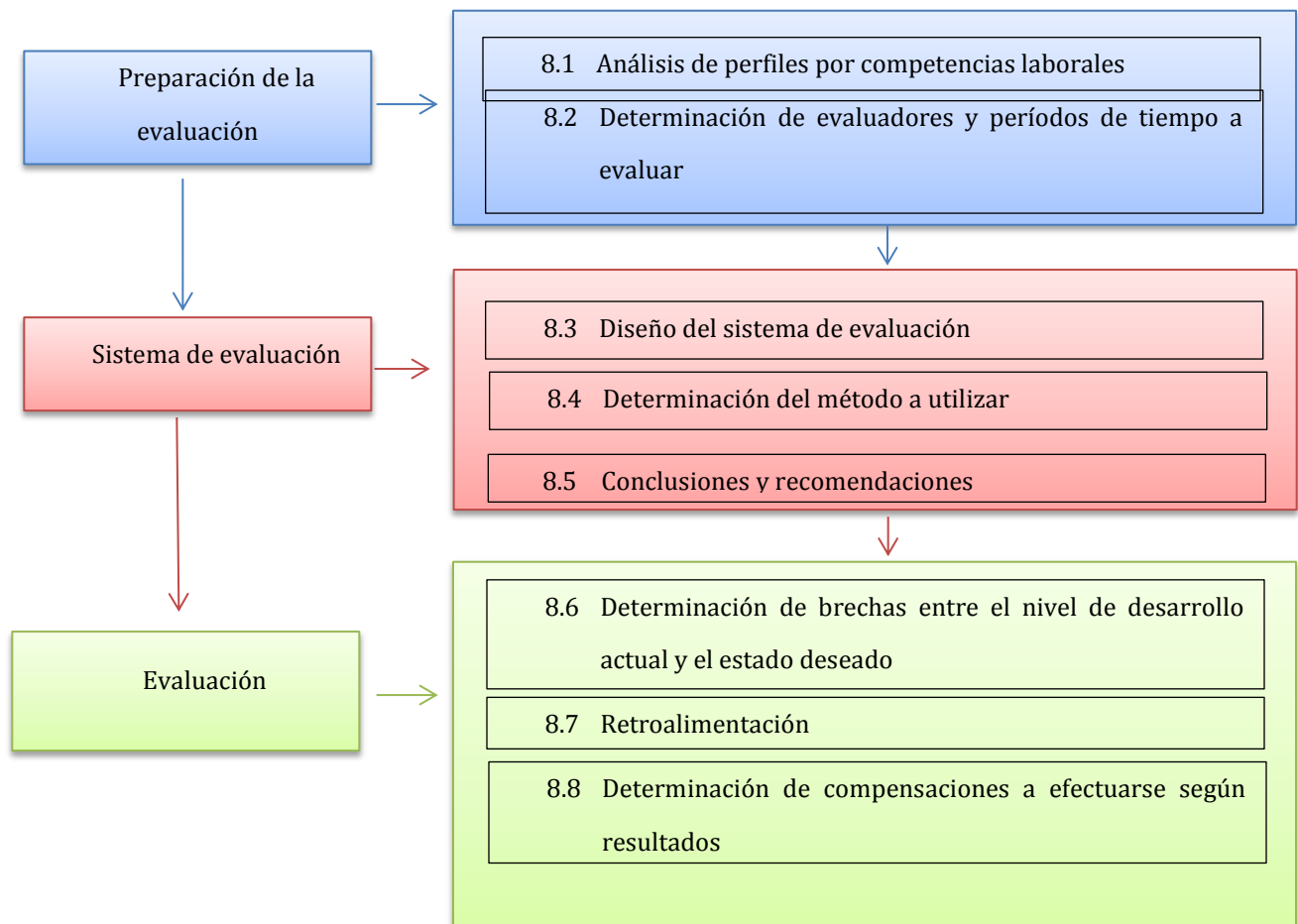
La segunda etapa del procedimiento empieza con el diseño del sistema de evaluación, que contiene cinco componentes, como se observa en la figura 20.

Figura 20. Componentes del sistema de evaluación del desempeño



Fuente: Cuesta (2010)
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Figura 19. Procedimiento específico de la evaluación por competencias laborales



Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Tabla 18. Instrumento de evaluación del desempeño por competencias

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN				
Empleado: Andrea Freire				
Proyecto: Proyecto de inserción laboral para PCD				
Puesto: Coordinador del proyecto de inserción laboral				
Periodo de la evaluación: Segundo semestre del 2015				
Escala de evaluación				
Insatisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación
1. Capacidad de planificación y organización				
Determina metas y prioridades en sus actividades y especifica etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.				
0 - 4	5 - 6	7 - 8	9 -10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento poco aceptable.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión	
2. Influencia y negociación				
0 - 4	5 - 6	7 - 8	9 -10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento poco aceptable.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión	
3. Conocimiento específico en cada una de las discapacidades				
0 - 4	5 - 6	7 - 8	9 -10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento poco aceptable.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión	
Resumen de puntuaciones. La puntuación general del empleado es:				
Por debajo de 50 (Insatisfactoria)	51 – 79 (Buena)	80 – 89 (Muy buena)	90 – 100 (Excelente)	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos fuertes: • Áreas en que debe mejorar: • Necesidades de formación y desarrollo: • Conclusiones o comentarios finales: 				
Nombre, cargo y firma del evaluador:			Fecha:	

Fuente: Cuesta (2010)

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

En la tabla 18 se presenta el instrumento a utilizar para realizar la evaluación por competencias en el modelo, propuesto en el que consta información del puesto y funcionario, período de tiempo de la

evaluación, escala de evaluación, indicadores relacionados con las competencias laborales a evaluar de cada puesto, conclusiones y recomendaciones.

En este formato se evaluarán cada una de las competencias identificadas anteriormente para cada puesto. El cuarto paso de la etapa del sistema de evaluación es determinar el método a utilizar, en el presente modelo se utilizan dos métodos que parten de indicadores intangibles como las competencias, el primer método a utilizar es el método de escalas gráficas, aquí se graficará las respuesta recolectadas con el formato explicado anteriormente, un ejemplo de este método se presenta a continuación:

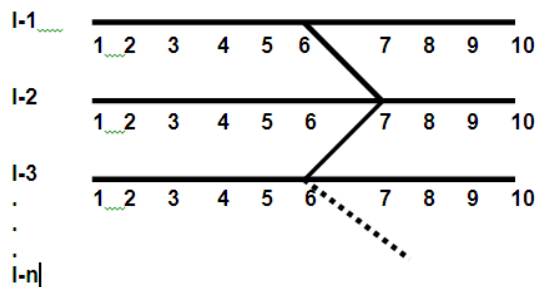
- **Competencia:** Capacidad de planificación y organización:

Determina metas y prioridades en sus actividades y especifica etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.

0 - 4	5 - 6	7 - 8	9 -10
Errores muy frecuentes. Rendimiento poco aceptable.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión

Fuente: Cuesta (2010)
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

A continuación se presenta un perfil gráfico del evaluado:



Fuente: Cuesta (2010)
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

El segundo método a utilizar es la evaluación de 360 grados, que consiste en un juicio evaluativo de personas relacionadas con el evaluado desde distintos ángulos, es decir, la evaluación deberá ser hecha

por subordinados, jefes, pares y clientes externos, como las empresas privadas o públicas con las que se trabaja en el proyecto de inserción, personas con discapacidad o familiares de éstos últimos.

El tercer paso de la segunda etapa de este subsistema de evaluación es establecer las conclusiones y recomendaciones, donde se especifica: resultado de la evaluación, áreas a mejorar, sugerencia de formación

La tercera etapa del procedimiento de evaluación empieza con la determinación de brechas entre el nivel actual del desarrollo de las competencias y el nivel deseado, la retroalimentación con la comunicación de los resultados al evaluado y la determinación de las compensaciones basadas en los resultados.

A continuación con el punto 10 del procedimiento general para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias se construye indicadores del desempeño como instrumento de control y seguimiento.

2. Etapa 3, Paso 10: Construcción de indicadores del desempeño basado en competencias laborales.

Se presentan indicadores para las competencias determinadas para cada puesto clave, se tomaron en cuenta conceptualizaciones de Alles (2012) para definir las competencias.

En la tabla 19, se presentan las competencias con sus definiciones, los indicadores para cada competencia que son comportamientos que ayudan a medir las competencias y evidencias por medio de las cuales se pueden identificar estos comportamientos; en total se muestran un total de 55 indicadores y por competencia oscilan entre dos a cuatro.

Tabla 19. Indicadores por competencias

COMPETENCIAS	INDICADOR DEL DESEMPEÑO / COMPORTAMIENTO	EVIDENCIA	PUESTO CLAVE
<p>Capacidad de planificación y organización</p> <p>Determina eficazmente metas, prioridades de tareas, actividades, proyectos utilizando herramientas de seguimiento y verificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de resultados de manera oportuna • Eficiencia en el manejo de recursos • Identifica prioridades y tiempos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas en donde especifica etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos y actividades en particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral
<p>Influencia y negociación</p> <p>Capacidad para persuadir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control de recursos disponibles • Manejo de información oportuna • Constancia y credibilidad • Adecuado manejo del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de observación en donde se constaten actitudes que generan un impacto positivo en los demás. • Informe de resultados de la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social
<p>Conocimiento específico de cada una de las discapacidades</p> <p>Posee, mantiene y demuestra sus conocimientos específicos sobre la discapacidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trato amable a las PCD • Formas variadas de comunicación con las PCD • Identificación de necesidades de las PCD 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo • Ficha de observación (trato y forma de comunicarse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social • Técnico en evaluación psicológica • Técnico en seguimiento laboral
<p>Capacidad Analítica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las partes de un problema o situación y sus interrelaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes / documentos elaborados (Jefe inmediato) • Propuestas para la inserción 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Asistente del proyecto de

Comprende una situación, identifica sus partes y las organiza sistemáticamente		laboral	inserción laboral <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en evaluación social • Técnico en evaluación psicológica • Técnico en seguimiento laboral
Trabajo en equipo Colabora con los demás, forma parte de un grupo y trabaja con otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar objetivos, comprendiendo a otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de roles • Colaboración entre todos • Respeto a diferentes criterios • Búsqueda de opiniones diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de observación • Videos • Cuestionarios de satisfacción de los clientes internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social • Técnico en evaluación psicológica
Comunicación asertiva Trasmite los criterios con argumentos lógicos y no agrede al otro.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Defiende argumentos sólidos sin agresión 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de observación • Videos • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social • Técnico en evaluación psicológica • Técnico en seguimiento laboral
Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica habilidades y aptitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas personales de las PCD • Fichas de observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral

Identifica las habilidades y aptitudes de las personas para proyectar un desempeño laboral óptimo.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones acertadas según discapacidad y `puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo • Informes de seguimiento laboral 	
<p style="text-align: center;">Empatía</p> <p>Reconoce con claridad las emociones y estado de ánimo de los demás, aceptándolas y valorándolas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad en el trato • Sensibilidad para el reconocimiento de las necesidades del otro • Mantiene una comunicación acorde al interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo • Video 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social • Técnico en evaluación psicológica • Técnico en seguimiento laboral
<p style="text-align: center;">Vocación de servicio</p> <p>Disposición permanente de ayudar y servir a otras personas,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda y entrega desinteresada • Atiende al cliente interno y externo independientemente de si es o no su responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social • Técnico en evaluación psicológica • Técnico en seguimiento laboral
<p style="text-align: center;">Manejo de relaciones interpersonales</p> <p>Mantiene habilidades de acercamiento, facilidad de palabra e interacción positiva con el resto de personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de reglas empáticas en la relación con las personas. • Autocontrol emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de observación • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo • Informes de seguimiento laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social • Técnico en seguimiento laboral

<p>Solución de conflictos</p> <p>Identifica y administra situaciones de presión y conflicto y los resuelve.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de conflictos reales y potenciales • Toma de decisiones en la resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo • Experiencias documentadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación psicológica
<p>Liderazgo</p> <p>Conduce adecuadamente personas, y grupos desarrolla talentos, logra y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de personas y grupos • Desarrolla talentos • Identifica, estimula y crea oportunidades de desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto de inserción laboral
<p>Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de lenguaje de señas. • Conocimiento de sistemas de comunicación alternativos y aumentativos. (imágenes. gráficos. pictogramas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de Observación • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación psicológica
<p>Ética profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa honestamente • Muestra fidelidad profesional • Discreción en el manejo de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de Observación. • Registro de logros. • Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente del proyecto de inserción laboral • Técnico en evaluación social • Técnico en evaluación psicológica • Técnico en seguimiento laboral
<p>Conocimiento básico en contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad con el 	<ul style="list-style-type: none"> • Libros de ingresos y egresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente del proyecto de

Posee, mantiene y demuestra sus conocimientos básicos en finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> manejo del dinero Conocimiento básico de Excel Manejo de nómina Conocimiento cálculos matemáticos básicos 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos sustentados con firmas Cero faltantes Fichas de control de productos 	inserción laboral
Capacidad para identificar y resolver problemas	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de situaciones problemáticas Se anticipa a situaciones problemáticas Identifica personas conflictivas Propone varias soluciones al problema 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de observación Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo Experiencias documentadas 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente del proyecto de inserción laboral
Identifica y administra situaciones de presión y conflicto, creando soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas para la resolución de las mismas			
Identificación de oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Identifica habilidades reales o potenciales para el desarrollo en diferentes puestos de trabajo Capacidad de observación 	<ul style="list-style-type: none"> Informes sobre características sociales Ficha de visita a la PCD Fichas de seguimiento laboral Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico en evaluación social
Identifica oportunidades para el desarrollo de habilidades y buen desenvolvimiento de las personas con discapacidad.			
Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de reactivos psicológicos para 	<ul style="list-style-type: none"> Informes psicológicos Ficha de evaluación y 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico en evaluación psicológica

Posee, mantiene y demuestra su conocimiento y adiestramiento específico en el manejo de instrumentos de diagnóstico e intervención	<p>diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de técnicas de intervención y psicoterapia. • Manejo de técnicas grupales. 	<p>diagnóstico a la PCD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fichas de seguimiento psicológico y laboral • Cuestionario de resultados positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en seguimiento laboral
<p>Manejo y análisis de información</p> <p>Recolecta y maneja adecuadamente la información y la analiza con reserva y confidencialidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discreción en el manejo de información • Análisis de información • Selección de información relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes psicológicos • Ficha de observación • Cuestionario de satisfacción al cliente interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en evaluación psicológica
<p>Formular y ejecutar estrategias de intervención</p> <p>Establece estrategias para el análisis y discusión de la realidad que viven las personas con discapacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de situaciones laborales reales de la PCD • Capacidad de observación • Discreción en el manejo de información • Proponer ideas para intervenir en la situación actual de las PCD 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre características sociales • Ficha de visita a la PCD • Informe de reuniones mantenidas para la selección de puestos de trabajo a las PCD 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en seguimiento laboral
<p>Capacidad de Observación</p> <p>Capacidad de percepción y análisis a detalle de comportamientos y situaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación detallada de los comportamientos de las personas, situaciones laborales y familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre características sociales • Ficha de observación • Ficha de visita a la PCD • Cuestionario de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en seguimiento laboral

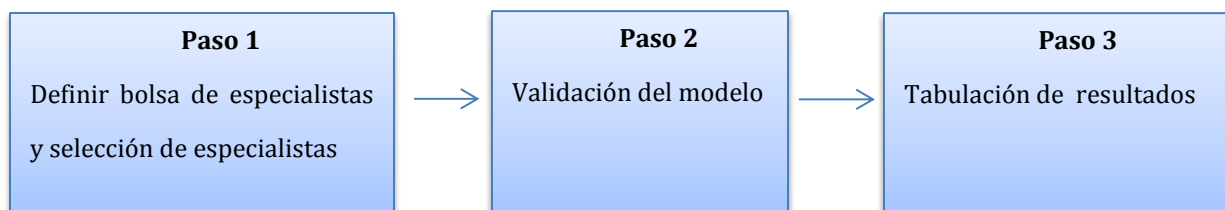
Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

5.2 Evaluación preliminar

Se procede a realizar una validación del modelo de gestión por competencias por especialistas seleccionados con el fin de cumplir con el último objetivo de la presente investigación.

Como se muestra en el figura 21 el procedimiento para la validación del modelo empieza con la elaboración de la bolsa de especialistas a partir de las menciones que tienen diferentes personas sobre ellos y posteriormente se aplica el cuestionario para conocer la formación, experiencia y el conocimiento del especialista, el segundo paso es la validación del modelo mediante la aplicación de un cuestionario para evaluar criterios establecidos y por último procesar los resultados y establecer si el modelo fue validado satisfactoriamente.

Figura 21. Procedimiento para la selección de especialistas para la validación del MGC



Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Paso 1. Definir bolsa de especialistas

Para obtener el número de especialistas para la validación del modelo, se propone la metodología dada por Pimentel & Macías (2003), en el que la cantidad de especialistas a seleccionar debe ser mayor o igual que $\alpha * m$, donde α es un número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador y m es el número de criterios seleccionados, en este caso es 5, que son los puestos claves de la organización; se toma como α el número $0.7 * 5 = 3.5$, de esta forma se obtiene como resultado 4 especialistas para proceder con la validación del modelo de gestión por competencias desarrollado.

Los especialistas han sido seleccionados tomando en cuenta sus años de experiencia y títulos académicos en las áreas claves de la presente investigación (véase apéndice C.16), el cuestionario realizado se puede observar en el apéndice A.18.

Paso 2. Validación del modelo

Se procede a aplicar a cada uno de los especialistas el cuestionario para la validación del modelo de gestión por competencias (apéndice A.19), los criterios para la validación se establece para determinar si el modelo es factible, comprensible y completo, y adicionalmente si logra el objetivo de la presente investigación que consiste en logra una mejora en el desempeño de las ONG's para la discapacidad.

Paso 3. Tabulación de los resultados

Se utiliza para la tabulación una escala del 1 al 5, 5 es máxima puntuación y 1 es mínima puntuación aplicada para cada criterio, en la tabla 20 se expone los resultados obtenidos.

Según los resultados obtenidos, el modelo de gestión por competencias para ONG's para la discapacidad ha sido validado satisfactoriamente por especialistas, es decir, el modelo es considerado factible, comprensible, completo y aporta al mejoramiento del desempeño de la ONG por obtener valores entre 4 y 5 por todos los especialistas.

Tabla 20. Tabulación de resultados - Validación de MGC

Criterios	1	2	3	4	5
Escala					
Es factible				Esp2 Esp4	Esp1 Esp3
Es comprensible				Esp1 Esp2 Esp4	Esp3
Es completo				Esp1 Esp 4	Esp2 Esp3
Aporta al mejoramiento del desempeño de las ONG's para la discapacidad				Esp 4	Esp1 Esp2 Esp3

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

El modelo desarrollado es una premisa para que otras organizaciones a nivel local y nacional lo tomen como modelo con la idea de mejorar el desempeño de sus colaboradores y por ende de las organizaciones sin fines de lucro.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Terminada la investigación, a continuación se presentan las siguientes conclusiones enlazadas a cada objetivo planteado:

- La gestión por competencias reúne procedimientos que identifican y alinean las competencias laborales y los subsistemas de talento humano con los objetivos organizacionales.
- El modelo de gestión por competencias para ONG para la discapacidad se centra en el desarrollo de las competencias laborales a nivel de organización y puestos claves e integra los subsistemas de selección, formación y desarrollo, compensación y evaluación del desempeño; se fundamenta en premisas, objetivos y principios, procedimientos metodológicos generales y específicos para cada subsistema, donde se describen diferentes etapas, pasos, métodos y técnicas.
- Se identifican competencias laborales para los puestos claves seleccionados que oscilan entre 10 y 12 para cada uno, siendo cuatro comunes para todos los puestos: conocimiento específico en cada una de las discapacidades, comunicación asertiva, empatía y vocación de servicio; se definen 55 indicadores por competencias de los puestos claves de la ONG para la discapacidad.
- Se procede a la validación del modelo desarrollado por especialistas llegando a la conclusión de que el presente modelo de gestión por competencias es factible de aplicación, comprensible y contiene todos los aspectos relacionados con la gestión por competencias laborales.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones de la presente investigación son:

- Identificar las competencias laborales de los puestos claves para cada proyecto típico de la ONG para la discapacidad.
- Desarrollar los restantes subsistemas de la gestión de talento humano como: comunicación laboral, salud y seguridad ocupacional, mantenimiento, entre otros.
- Evaluar el impacto de la formación recibida por los trabajadores en su desempeño laboral.
- Analizar la efectividad del sistema de evaluación del desempeño a partir de la identificación y gestión de las competencias laborales a nivel de puestos y de organización.

Apéndice A.- Modelos de entrevistas y cuestionarios

Apéndice A.1.- Entrevista sobre la situación actual de la Fundación Cuesta Holguín

ENTREVISTA

FUNDACION CUESTA HOLGUÍN

Entrevistador:

Entrevistado:

Objetivo: Investigar información y datos reales de la fundación Cuesta Holguín y de sus proyectos con el fin de conocer a profundidad a la organización.

1. A qué se dedica la Fundación Cuesta Holguín
- 2.Cuál es la historia de la Fundación Cuesta Holguín.
- 3.Cuál es la Misión, Visión, Valores de la organización y su Organigrama.
4. Cuáles son los proyectos que desarrolla la Fundación Cuesta Holguín.
5. Con cuántos empleados cuenta la Fundación Cuesta Holguín.
6. Coménteme un poco sobre el proyecto de Inserción Laboral.
7. Cuántas personas han sido beneficiarias de este proyecto.

Apéndice A.2.- Entrevista sobre el diagnóstico de la Fundación Cuesta Holguín en Gestión del Talento Humano

ENTREVISTA

DIAGNOSTICO DE LA FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN

Entrevistador:

Entrevistado:

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la organización en el tema de Gestión de talento humano con el fin de establecer el punto de partida para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias.

1. ¿Existe en la organización un departamento y encargado específico para la gestión del talento humano?
2. ¿Cómo se realiza la selección y reclutamiento de personal y qué criterios se manejan?
3. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los funcionarios y qué criterios se evalúan?
4. ¿Cómo determinan las necesidades de capacitación de los funcionarios?
5. ¿Elabora la organización un plan de capacitación, si es así cómo elaboran el plan de capacitación?
6. ¿Se toma en cuenta el desarrollo de cada funcionario para elaborar un plan de compensación?

**Apéndice A.3.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Coordinador
del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad**

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted debe tener el puesto de Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Capacidad Analítica	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Compromiso en el logro de objetivos	
4	Comunicación asertiva	
5	Conducción de personas	
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
7	Conocimiento en elaboración y gestión de proyectos	
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
9	Empatía	
10	Ética profesional	
11	Influencia y negociación	
12	Liderazgo	
13	Manejo de relaciones interpersonales	
14	Orientación a resultados	
15	Pensamiento estratégico	
16	Solución de conflictos	
17	Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	
18	Trabajo en equipo	
19	Vocación de servicio	

**Apéndice A.4.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Asistente del
Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad**

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted debe tener el puesto de Asistente del Proyecto de Inserción Laboral?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Capacidad para identificar y resolver problemas	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Negociación para convenios	
4	Comunicación asertiva	
5	Conocimiento básico en finanzas	
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
7	Creatividad	
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
9	Empatía	
10	Ética profesional	
11	Dinamismo	
12	Dominio de herramientas de office	
13	Manejo de relaciones interpersonales	
14	Orientación a resultados	
15	Pensamiento analítico	
16	Iniciativa	
17	Orientación al usuario	
18	Trabajo en equipo	
19	Vocación de servicio	

**Apéndice A.5.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Técnico de
Evaluación Social**

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted debe tener el puesto de Técnico de evaluación social?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Identificación de oportunidades de desarrollo	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Influencia y negociación	
4	Comunicación asertiva	
5	Solución de conflictos	
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
7	Creatividad	
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
9	Empatía	
10	Ética profesional	
11	Dominio de herramientas de office	
12	Manejo de relaciones interpersonales	
13	Orientación a resultados	
14	Capacidad analítica	
15	Trabajo en equipo	
16	Vocación de servicio	

**Apéndice A.6.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Técnico de
Evaluación Psicológica**

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted debe tener el puesto de Técnico de evaluación psicológica?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Aprendizaje continuo	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Capacidad de observación	
4	Comunicación asertiva	
5	Solución de conflictos	
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
7	Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
9	Empatía	
10	Ética profesional	
11	Manejo y análisis de información	
12	Orientación a resultados	
13	Capacidad analítica	
14	Trabajo en equipo	
15	Vocación de servicio	

Apéndice A.7.- Cuestionario método de Delphi - Identificación de Competencias Técnico de Seguimiento Laboral

Primera Ronda

¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted debe tener el puesto de Técnico de seguimiento laboral?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Capacidad analítica	
2	Capacidad de Observación	
3	Capacidad de planificación y organización	
4	Comunicación asertiva	
5	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
6	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
7	Creatividad	
8	Empatía	
9	Ética profesional	
10	Formular y ejecutar estrategias de intervención	
11	Manejo de relaciones interpersonales	
12	Manejo y análisis de información	
13	Trabajo en equipo	
14	Vocación de servicio	

Apéndice A.8.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias

Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad

Segunda Ronda

Ordene las competencias que se mencionan, según su grado de importancia considerado por usted, siendo 1 el de mayor importancia y 12 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Capacidad Analítica	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Comunicación asertiva	
4	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
5	Influencia y negociación	
6	Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	
7	Trabajo en equipo	
8	Vocación de servicio	
9	Empatía	
10	Liderazgo	
11	Manejo de relaciones interpersonales	
12	Solución de conflictos	

Apéndice A.9.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias

Asistente del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad

Segunda Ronda

Ordene las competencias que se mencionan, según su grado de importancia considerado por usted, siendo 1 el de mayor importancia y 11 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Comunicación asertiva	
2	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
4	Empatía	
5	Ética profesional	
6	Manejo de relaciones interpersonales	
7	Trabajo en equipo	
8	Capacidad para identificar y resolver problemas	
9	Pensamiento analítico	
10	Vocación de servicio	
11	Conocimiento básico en finanzas	

Apéndice A.10.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias

Técnico en Evaluación Social

Segunda Ronda

Ordene las competencias que se mencionan, según su grado de importancia considerado por usted, siendo 1 el de mayor importancia y 11 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Influencia y negociación	
2	Solución de conflictos	
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
4	Ética profesional	
5	Manejo de relaciones interpersonales	
6	Trabajo en equipo	
7	Capacidad analítica	
8	Vocación de servicio	
9	Identificación de oportunidades de desarrollo	
10	Comunicación asertiva	
11	Empatía	

Apéndice A.11.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias

Técnico en Evaluación Psicológica

Segunda Ronda

Ordene las competencias que se mencionan, según su grado de importancia considerado por usted, siendo 1 el de mayor importancia y 12 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Aprendizaje continuo	
2	Comunicación asertiva	
3	Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	
4	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
5	Empatía	
6	Ética profesional	
7	Capacidad analítica	
8	Vocación de servicio	
9	Solución de conflictos	
10	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
11	Manejo y análisis de información	
12	Trabajo en equipo	

Apéndice A. 12.- Cuestionario Método de Delphi - Grados de importancia de las Competencias -

Técnico en Seguimiento Laboral

Segunda Ronda

Ordene las competencias que se mencionan, según su grado de importancia considerado por usted, siendo 1 el de mayor importancia y 10 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Capacidad analítica	
2	Comunicación asertiva	
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
4	Ética profesional	
5	Formular y ejecutar estrategias de intervención	
6	Manejo de relaciones interpersonales	
7	Vocación de servicio	
8	Empatía	
9	Manejo y análisis de información	
10	Capacidad de Observación	

**Apéndice A. 13.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias -
Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad**

Tercera Ronda

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere para las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

Alto	Medio	Bajo
8 a 10	4 a 7	0 a 3

Nº	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Capacidad de planificación y organización	
2	Influencia y negociación	
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
4	Capacidad Analítica	
5	Trabajo en equipo	
6	Comunicación asertiva	
7	Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	
8	Empatía	
9	Vocación de servicio	
10	Manejo de relaciones interpersonales	
11	Solución de conflictos	
12	Liderazgo	

**Apéndice A. 14.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias -
Asistente del Proyecto de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad**

Tercera Ronda

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere para las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

Alto	Medio	Bajo
8 a 10	4 a 7	0 a 3

N ^a	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
2	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	
3	Manejo de relaciones interpersonales	
4	Ética profesional	
5	Comunicación asertiva	
6	Empatía	
7	Trabajo en equipo	
8	Vocación de servicio	
9	Conocimiento básico en finanzas	
10	Capacidad para identificar y resolver problemas	
11	Pensamiento analítico	

Apéndice A. 15.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias -

Técnico en Evaluación Social

Tercera Ronda

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere para las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

Alto	Medio	Bajo
8 a 10	4 a 7	0 a 3

N^a	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Influencia y negociación	
2	Solución de conflictos	
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
4	Vocación de servicio	
5	Manejo de relaciones interpersonales	
6	Trabajo en equipo	
7	Ética profesional	
8	Capacidad analítica	
9	Empatía	
10	Identificación de oportunidades de desarrollo	
11	Comunicación asertiva	

**Apéndice A. 16.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias -
Técnico en Evaluación Psicológica**

Tercera Ronda

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere para las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

Alto	Medio	Bajo
8 a 10	4 a 7	0 a 3

N ^a	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	
2	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
3	Aprendizaje continuo	
4	Ética profesional	
5	Comunicación asertiva	
6	Capacidad analítica	
7	Empatía	
8	Solución de conflictos	
9	Vocación de servicio	
10	Manejo y análisis de información	
11	Trabajo en equipo	
12	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	

Apéndice A. 17.- Cuestionario Método de Delphi – Nivel de Desarrollo de las Competencias -

Técnico en Seguimiento Laboral

Tercera Ronda

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere para las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

Alto	Medio	Bajo
8 a 10	4 a 7	0 a 3

Nº	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Formular y ejecutar estrategias de intervención	
2	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	
3	Vocación de servicio	
4	Comunicación asertiva	
5	Manejo de relaciones interpersonales	
6	Capacidad analítica	
7	Ética profesional	
8	Manejo y análisis de información	
9	Capacidad de Observación	
10	Empatía	

Apéndice A.18.- Cuestionario aplicado a los especialistas para la validación del modelo de gestión por competencias.

CUESTIONARIO

NOMBRES: _____

Usted ha sido seleccionado como especialista para la validación del modelo de gestión por competencias para las ONG'S para la discapacidad.

Por favor proporcionar la siguiente información:

1. Formación formal

TÍTULOS / CURSOS	AÑOS DE ESTUDIO

2. Cargos que ha desempeñado y años de experiencia en cada uno

CARGOS DESEMPEÑADOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EMPRESA / ORGANIZACIÓN

3. Marque con una X en la casilla según el nivel de conocimiento que usted opina tener acerca del tema de investigación.

CONOCIMIENTO



MÍNIMO

MÁXIMO

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Apéndice A.19.- Cuestionario para la validación del modelo de gestión por competencias para ONG's para la discapacidad

CUESTIONARIO

Usted ha sido elegido como especialista para proceder con la validación del modelo de gestión por competencias desarrollado con la idea de gestionar las competencias de las organizaciones que atienden las necesidades de las personas con discapacidad que contribuya a mejorar su desempeño. Para su análisis se adjunta al presente cuestionario, el modelo desarrollado.

Por favor conteste el siguiente cuestionario

Califique, según su criterio, el modelo de gestión por competencias, en una escala del 1 al 5, siendo 5 máxima puntuación y el 1 mínima puntuación en cada uno de los siguientes criterios, marque con una X.

1. ¿El modelo es factible de aplicación?

Factible

Modelo que por sus características, puede desarrollarse, es decir es viable y en su realización permite alcanza el objetivo que es lograr la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿El modelo es de fácil entendimiento?

Comprensible

Modelo que describe claramente su metodología y es fácilmente comprensible e interpretado por quien lo lee.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿El modelo contiene todos los aspectos relacionados con la gestión de las competencias laborales?

Completo

Modelo que contiene todas las características, técnicas, instrumentos y aspectos relacionados con la gestión por competencias laborales en ONG para la discapacidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

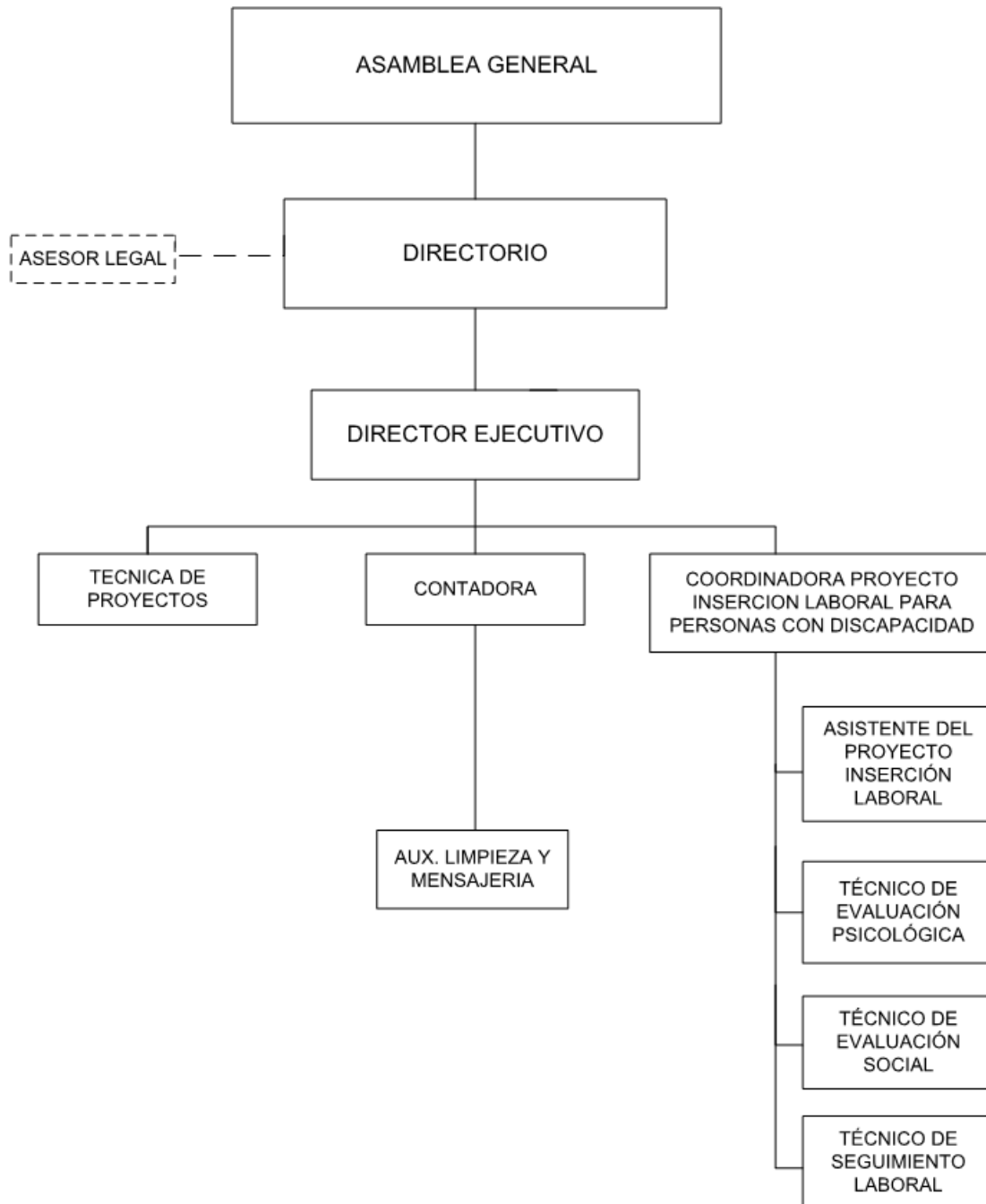
4. ¿Considera usted que el modelo aporta al mejoramiento del desempeño de las ONG's para la discapacidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Por qué? _____

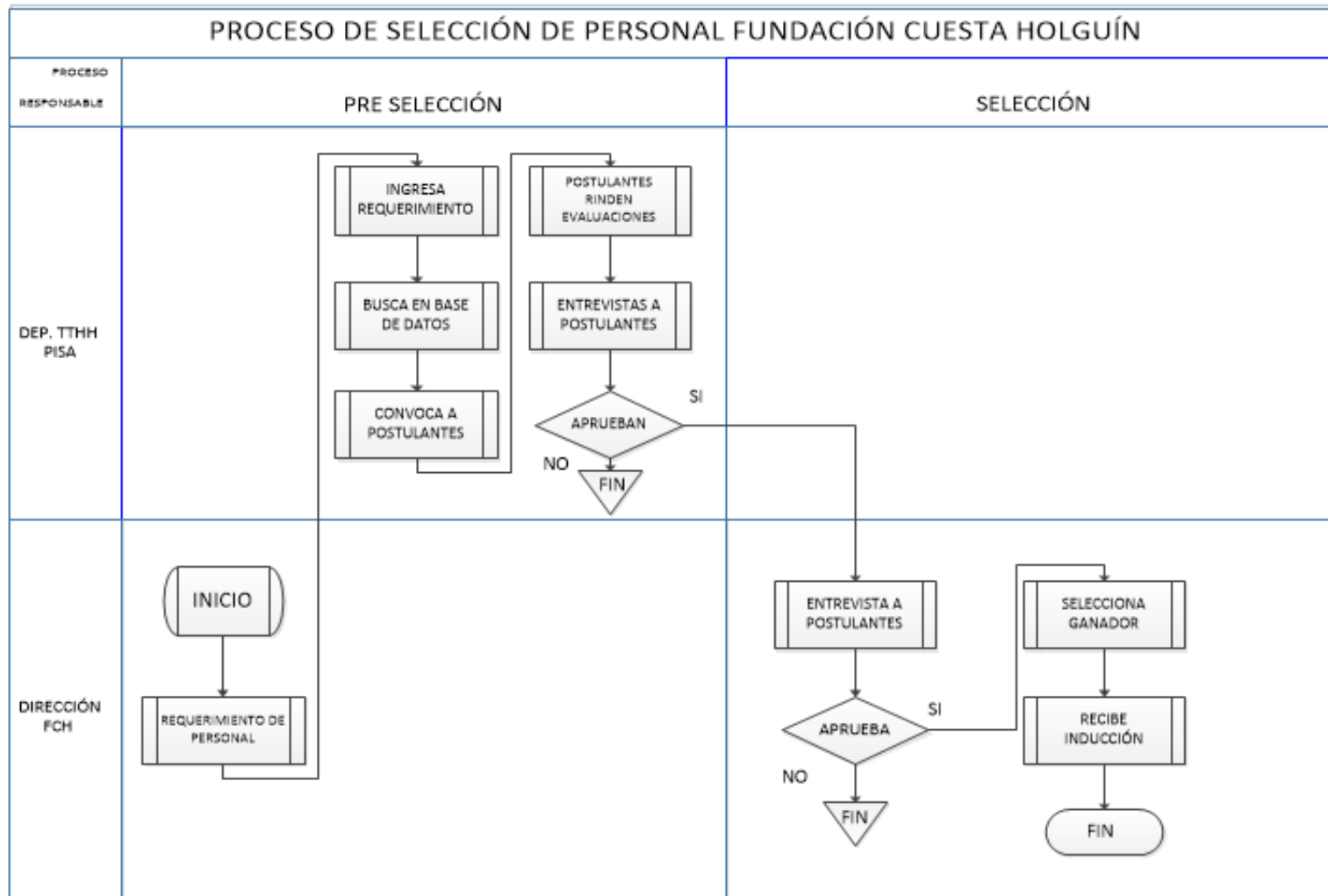
Apéndice B.- Información sobre la Organización

Apéndice B.1.- Organigrama de la fundación Cuesta Holguín



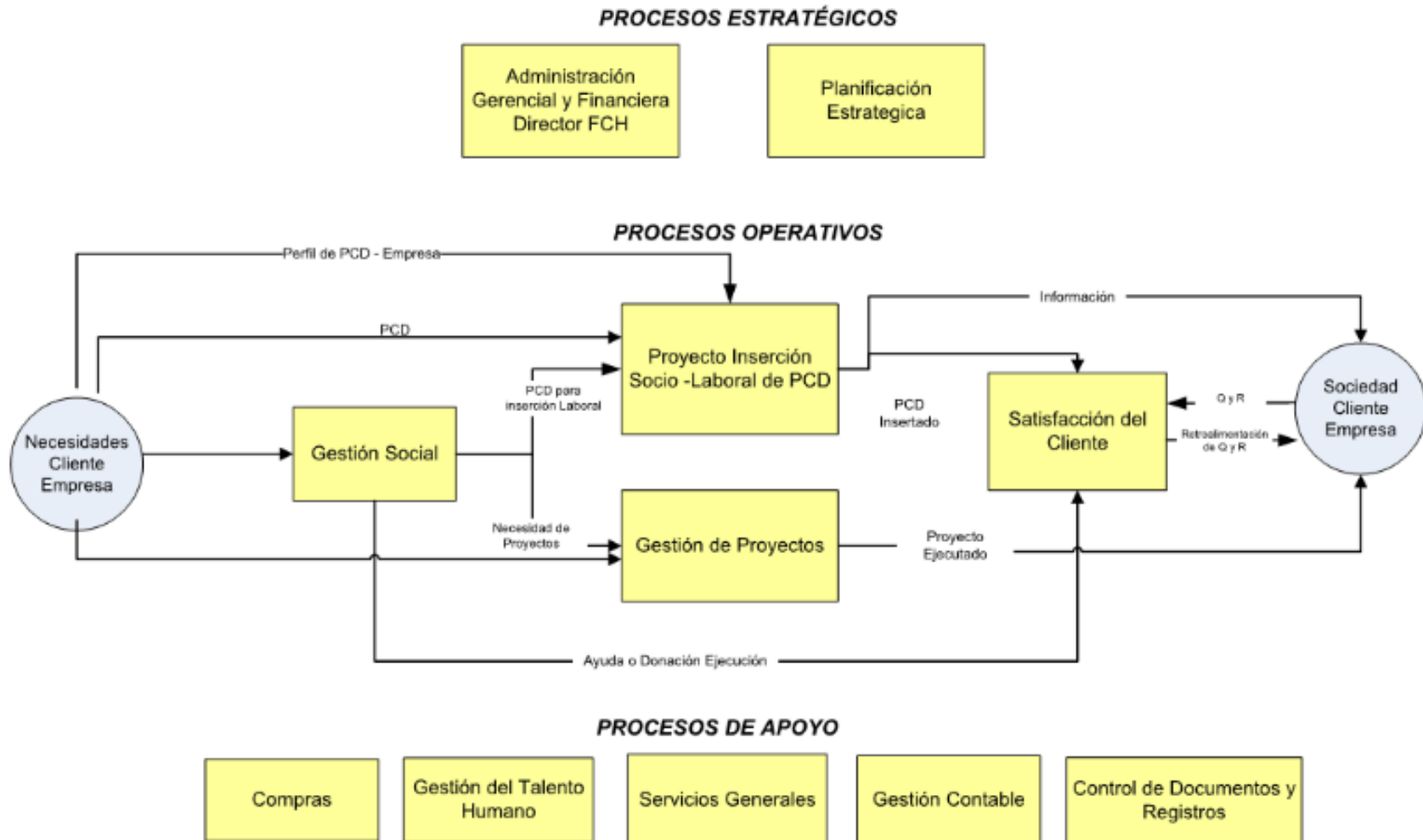
Fuente: Fundación Cuesta Holguín

Apéndice B.2.- Proceso de selección de personal de Plasticaucho Industrial



Fuente: Plasticaucho Industrial

Apéndice B.3.- Mapa de Procesos de la Fundación Cuesta Holguín



Fuente: Fundación Cuesta Holguín

Apéndice B.4.- Descripción de funciones Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DEL PROYECTO DE INSERCIÓN SOCIO LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD
AREA O DEPARTAMENTO: PROYECTOS
PRINCIPALES ACTIVIDADES (qué hace)
1. Sensibilización de la comunidad y empresa de las potencialidades y necesidades de las PCD.
2. Promoción del Proyecto para que las PCD conozcan y accedan al proyecto
3. Participación en otros espacios de actores públicos y privados que den servicio a PCD y construcción de alianzas.
4. Organizar y dar seguimiento a la Capacitación de PCD para el empleo.
5. Responsable de apoyar la generación de microempresas para PCD.
6. Organizar la Capacitación y dar Acompañamiento para el Fortalecimiento Organizacional para las Organizaciones de y para PCD
7. Organizar y dar seguimiento a la Capacitación de Padres de Familia de PCD y promover su relacionamiento con otros Padres de PCD.
8. Coordinación del Equipo Técnico e implementación de las actividades del proyecto.
9. Revisión de Informes Sicológico, Social, Seguimiento y Análisis de Puesto.
10. Establecer vínculos con el entorno personal de la PCD ofreciendo un soporte complementario para fomentar su implicación en el proceso de adaptación e inserción socio laboral

Apéndice B.5.- Descripción de funciones Asistente el Proyecto de Inserción Laboral

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DEL PROYECTO DE INSERCIÓN LABORAL
AREA O DEPARTAMENTO: PROYECTOS
PRINCIPALES FUNCIONES (qué hace)
Brinda atención e información a PCD, familiares de PCD y funcionarios de empresas, que se acercan al proyecto.
Registra la información que genera el proyecto : Bases de datos de PCD y empresas
Establece cronograma de evaluaciones psicológica y social de las PCD a ser insertadas en las empresas
Participación activa y aportes significativos en el Proyecto: Reuniones del Equipo técnico, visitas a empresas, acompañamiento a entrevistas de PCD a las empresas, charlas de sensibilización de acuerdo al plan operativo anual del proyecto
Maneja de la logística para la realización de: cursos, talleres y reuniones.
Maneja información del Centro de Empleo (Generación de tablas para pagos, elaboración de sobres de pago y pago a PCD que labora en Centro de empleo)
Mantiene informado/a a la PCD y las empresas sobre el avance del proceso de Inserción Laboral.

Apéndice B.6.- Descripción de funciones Técnico de Evaluación Social

NOMBRE DEL CARGO:	TÉCNICO DE EVALUACIÓN SOCIAL
AREA O DEPARTAMENTO:	PROYECTO DE INSERCIÓN LABORAL DE PCD
PRINCIPALES ACTIVIDADES (qué hace)	
Visita domiciliaria a la PCD de acuerdo a planificación previa para realizar el informe social	
Realiza evaluación socio – económica a PCD para determinar las condiciones reales y determinar su inserción laboral en empresas con el respectivo informe social.	
Participación en reuniones del equipo técnico para la Pre-selección de las PCD a ser insertadas en las empresas solicitantes	
De acuerdo a necesidad de las PCD remite casos de apoyo en diferentes áreas como económicas, educativas, familiares, de salud, etc.	
Realiza levantamiento de puestos de trabajo para inserción laboral de PCD en la empresa, cuando existe el requerimiento	

Apéndice B.7.- Descripción de funciones Evaluación Psicológica

NOMBRE DEL CARGO:	TÉCNICO DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
AREA O DEPARTAMENTO:	PROYECTO DE INSERCIÓN LABORAL DE PCD
PRINCIPALES ACTIVIDADES (qué hace)	
Realiza evaluación psicológica de manera individual, a personas con discapacidad para su inserción socio laboral en empresas.	
Participación en reuniones del equipo técnico para la Pre-selección de las PCD a ser insertadas en las empresas solicitantes.	

Apéndice B.8.- Descripción de funciones Técnico de Seguimiento Laboral

NOMBRE DEL CARGO:	TÉCNICO DE SEGUIMIENTO LABORAL
AREA O DEPARTAMENTO:	PROYECTO DE INSERCIÓN LABORAL DE PCD
PRINCIPALES ACTIVIDADES (qué hace)	
Acompañar a la PCD trabajadora, y mantener el contacto con la empresa, durante el proceso de seguimiento. Presentación de informe.	
Establecer apoyos (terapias, materiales, etc.) a las PCD que tienen problemas para adaptarse al empleo y la empresa	
Participación eventual en reuniones del equipo técnico para la Pre-selección de las PCD a ser insertadas en las empresas solicitantes.	

Apéndice C.- Procesamiento de datos y resultados

Apéndice C.1.- Información sobre los especialistas seleccionados

PUESTO: COORDINADORA DEL PROYECTO DE INSERCIÓN LABORAL			
NOMBRE EXPERTOS	EXPERIENCIA	CARGOS AFINES	FORMACIÓN
ANDREA FREIRE	8 años	6 años Asistente del proyecto de inserción Laboral. 2 años Coordinadora del proyecto de inserción laboral	Ingeniera en Administración de Empresas Curso Rehabilitación basada en la comunidad Capacitación en atención a personas con discapacidad
MERCEDES NARANJO	27 años	19 años Jefe departamento de Educación Especial 6 años Coordinadora Provincial del CONADIS 2 años Técnica Provincial de Inclusión educativa	Psicóloga Clínica Formación en Neuropsicomotricidad Magister en Desarrollo de la Inteligencia Experto Universitario en administración educativa en atención a la diversidad
PABLO CUEVAS	14 años	14 años Director Ejecutivo de la Fundación Cuesta Holguín	Ingeniero en Administración de Empresas Diplomado en Intervención Social Capacitación sobre discapacidad e inserción laboral Capacitación sobre proyectos

PUESTO: ASISTENTE DEL PROYECTO DE INSERCIÓN LABORAL			
ANDREA FREIRE	8 años	6 años Asistente del proyecto de inserción laboral 2 años Coordinadora del proyecto de inserción laboral	Ingeniera en Administración de Empresas Curso Rehabilitación basada en la comunidad Capacitación en atención a personas con discapacidad
MERCEDES NARANJO	27 años	19 años Jefe departamento de Educación Especial 6 años Coordinadora Provincial del CONADIS 2 años Técnica Provincial de Inclusión educativa	Psicóloga Clínica Formación en Neuropsicomotricidad Magister en Desarrollo de la Inteligencia Experto Universitario en administración educativa en atención a la diversidad
PABLO CUEVAS	14 años	14 años Director Ejecutivo de la Fundación Cuesta Holguín	Ingeniero en Administración de Empresas Diplomado en Intervención Social Capacitación sobre discapacidad e inserción laboral Capacitación sobre proyectos
PUESTO: TÉCNICO DE EVALUACIÓN PSICOLOGICA			
ANDREA FREIRE	8 años	6 años Asistente del proyecto de inserción laboral 2 años Coordinadora del proyecto de inserción laboral	Ingeniera en Administración de Empresas Curso Rehabilitación basada en la comunidad Capacitación en atención a personas con discapacidad
MERCEDES NARANJO	27 años	19 años Jefe departamento de Educación Especial 6 años Coordinadora Provincial del CONADIS 2 años Técnica Provincial de Inclusión educativa	Psicóloga Clínica Formación en Neuropsicomotricidad Magister en Desarrollo de la Inteligencia Experto Universitario en administración educativa en atención a la diversidad

BERTHA MANCHENO	9 años	Prácticas en SOLCA sobre Reestructuración cognitiva 3 años Prácticas en evaluación y seguimiento psicológico en la Dirección de Educación 3 años Psicóloga Fundación Jóvenes para el Futuro 3 años Psicóloga Fundación Cuesta Holguín	Psicóloga Clínica Congreso Internacional de Psicoterapia y Salud Mental Capacitación Psicografismo y Técnicas Humanistas para el desarrollo humano
PUESTO: TÉCNICO DE EVALUACIÓN SOCIAL			
PABLO CUEVAS	14 años	14 años Director Ejecutivo de la Fundación Cuesta Holguín	Ingeniero en Administración de Empresas Diplomado en Intervención Social Capacitación sobre discapacidad e inserción laboral Capacitación sobre proyectos
MERCEDES NARANJO	27 años	19 años Jefe departamento de Educación Especial 6 años Coordinadora Provincial del CONADIS 2 años Técnica Provincial de Inclusión educativa	Psicóloga Clínica Formación en Neuropsicomotricidad Master en Desarrollo de la Inteligencia Experto Universitario en administración educativa en atención a la diversidad

SILVIA CHAPANTA	10 años	2 años Promotora Comunitaria 32 años Educadora voluntaria del área de trabajo social Fundación una luz en tu vida Quero 2 años Educadora del área de trabajo social para personas con discapacidad en el Club Rotario 1 año Educadora del área de trabajo social para personas con discapacidad en el Club de Leones 9 años Educadora de niños, niñas, adolescentes y familias en situación de crisis Fundación Jóvenes para el futuro 5 años Trabajadora social Fundación Jóvenes para el futuro 10 años Trabajadora Social Fundación Cuesta Holguín 4 meses Trabajadora social (reemplazo) con personas con discapacidad en EMAPA	Licenciada en Trabajado Social Participación en foro de las personas con discapacidad autores de su propio desarrollo Formación de intermediadores laborales para Curso para personas con discapacidad en la provincia de Tungurahua Maestría en trabajo Social y Familia
PUESTO: TÉCNICO SEGUIMIENTO LABORAL			
ANDREA FREIRE	8 años	6 años Asistente del proyecto de inserción laboral 2 años Coordinadora del proyecto de inserción laboral	Ingeniera en Administración de Empresas Curso Rehabilitación basada en la comunidad Capacitación en atención a personas con discapacidad
MERCEDES NARANJO	27 años	19 años Jefe departamento de Educación Especial 6 años Coordinadora Provincial del CONADIS 2 años Técnica Provincial de Inclusión educativa.	Psicóloga Clínica Formación en Neuropsicomotricidad Magister en Desarrollo de la Inteligencia Experto Universitario en administración educativa en

			atención a la diversidad
BERTHA MANCHENO	9 años	Prácticas en SOLCA sobre Reestructuración cognitiva 3 años Prácticas en evaluación y seguimiento psicológico en la Dirección de Educación 3 años Psicóloga Fundación Jóvenes para el Futuro 3 años Psicóloga Fundación Cuesta Holguín	Psicóloga Clínica Congreso Internacional de Psicoterapia y Salud Mental Capacitación Psicografismo y Técnicas Humanistas para el desarrollo humano

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.

Apéndice C.2.- Resultados de la primera ronda del puesto de Asistente del Proyecto de

Inserción Laboral

N°	COMPETENCIAS	Espec. 1	Espec. 2	Espec. 3	Frecuencia %
1	Capacidad para identificar y resolver problemas	0	1	1	67%
2	Capacidad de planificación y organización	1	0	0	33%
3	Negociación para convenios	0	0	0	0%
4	Comunicación asertiva	1	1	1	100%
5	Conocimiento básico en finanzas	1	0	1	67%
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	1	1	1	100%
7	Creatividad	0	0	0	0%
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	1	1	1	100%
9	Empatía	1	1	1	100%
10	Ética profesional	1	1	1	100%
11	Dinamismo	0	0	1	33%
12	Dominio de herramientas de office	0	0	0	0%
13	Manejo de relaciones interpersonales	1	1	1	100%
14	Orientación a resultados	0	0	0	0%
15	Pensamiento analítico	0	1	1	67%
16	Iniciativa	1	0	0	33%
17	Orientación al usuario	0	0	0	0%
18	Trabajo en equipo	1	1	1	100%
19	Vocación de servicio	1	1	0	67%

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.

Apéndice C.3.- Resultados de la primera ronda del puesto de Técnico en Evaluación Social

N°	COMPETENCIAS	Espec. 1	Espec. 2	Espec. 3	Frecuencia %
1	Identificación de oportunidades de desarrollo	1	0	1	67%
2	Capacidad de planificación y organización	1	0	0	33%
3	Influencia y negociación	1	1	1	100%
4	Comunicación asertiva	1	1	0	67%
5	Solución de conflictos	1	1	1	100%
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	1	0	0	33%
7	Creatividad	0	0	0	0%
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	1	1	1	100%
9	Empatía	1	1	0	67%
10	Ética profesional	1	1	1	100%
11	Dominio de herramientas de office	0	0	0	0%
12	Manejo de relaciones interpersonales	1	1	1	100%
13	Orientación a resultados	0	0	1	33%
14	Capacidad analítica	1	1	1	100%
15	Trabajo en equipo	1	1	1	100%
16	Vocación de servicio	1	1	1	100%

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.

Apéndice C.4.- Resultados de la primera ronda del puesto de Técnico en Evaluación Psicológica

N°	COMPETENCIAS	Espec. 1	Espec. 2	Espec. 3	Frecuencia %
1	Aprendizaje continuo	1	1	1	100%
2	Capacidad de planificación y organización	1	0	0	33%
3	Capacidad de observación	1	0	0	33%
4	Comunicación asertiva	1	1	1	100%
5	Solución de conflictos	1	1	0	67%
6	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	1	1	0	67%
7	Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	1	1	1	100%
8	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	1	1	1	100%
9	Empatía	1	1	1	100%
10	Ética profesional	1	1	1	100%
11	Manejo y análisis de información	1	0	1	67%
12	Orientación a resultados	0	0	0	0%
13	Capacidad analítica	1	1	1	100%
14	Trabajo en equipo	1	0	1	67%
15	Vocación de servicio	1	1	1	100%

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.

Apéndice C.5.- Resultados de la primera ronda del puesto de Técnico en Seguimiento Laboral

Elaborado por: Nadia Santamaría N. (2016)

N°	COMPETENCIAS	Espec. 1	Espec. 2	Espec. 3	Frecuencia %
1	Capacidad analítica	1	1	1	100%
2	Capacidad de Observación	1	1	0	67%
3	Capacidad de planificación y organización	0	1	0	33%
4	Comunicación asertiva	1	1	1	100%
5	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	0	1	0	33%
6	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	1	1	1	100%
7	Creatividad	0	0	0	0%
8	Empatía	1	1	0	67%
9	Ética profesional	1	1	1	100%
10	Formular y ejecutar estrategias de intervención	1	1	1	100%
11	Manejo de relaciones interpersonales	1	1	1	100%
12	Manejo y análisis de información	0	1	1	67%
13	Trabajo en equipo	0	0	1	33%
14	Vocación de servicio	1	1	1	100%

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016.

Apéndice C.6.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Asistente del Proyecto de Inserción Laboral

#	Competencias	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Media	Rj	$Rj - \sum Rj / N$	$(Rj - \sum Rj / N)^2$
1	Comunicación asertiva	3	2	2	2.33	7	(11.00)	121.00
2	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	2	1	3	2.00	6	(12.00)	144.00
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	6	5	4	5.00	15	(3.00)	9.00
4	Empatía	5	6	8	6.33	19	1.00	1.00
5	Ética profesional	7	8	5	6.67	20	2.00	4.00
6	Manejo de relaciones interpersonales	1	3	1	1.67	5	(13.00)	169.00
7	Trabajo en equipo	4	4	6	4.67	14	(4.00)	16.00
8	Capacidad para identificar y resolver problemas	11	9	10	10.00	30	12.00	144.00
9	Pensamiento analítico	8	10	7	8.33	25	7.00	49.00
10	Vocación de servicio	10	7	11	9.33	28	10.00	100.00
11	Conocimiento básico en finanzas	9	11	9	9.67	29	11.00	121.00

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

W de Kendall ^a	.887
Chi-cuadrado	26,606
Sig. asintót.	.003

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C.7.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Técnico en Evaluación Social

#	Competencias	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Media	Rj	RJ-ΣRJ/N	(RJ-ΣRJ/N) ²
1	Influencia y negociación	1	1	1	1.00	3	(15.00)	225.00
2	Solución de conflictos	2	2	2	2.00	6	(12.00)	144.00
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	5	4	5	4.67	14	(4.00)	16.00
4	Ética profesional	7	10	8	8.33	25	7.00	49.00
5	Manejo de relaciones interpersonales	4	3	3	3.33	10	(8.00)	64.00
6	Trabajo en equipo	6	8	7	7.00	21	3.00	9.00
7	Capacidad analítica	3	5	4	4.00	12	(6.00)	36.00
8	Vocación de servicio	10	6	6	7.33	22	4.00	16.00
9	Identificación de oportunidades de desarrollo	11	11	11	11.00	33	15.00	225.00
10	Comunicación asertiva	9	7	9	8.33	25	7.00	49.00
11	Empatía	8	9	10	9.00	27	9.00	81.00
TOTALES						198		914.00

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

W de Kendalla	.923
Chi-cuadrado	27,697
Sig. asintót.	.002

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C.8.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Técnico en Evaluación Psicológica

#	Competencias	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Media	Rj	RJ- \sum RJ/N	(RJ- \sum RJ/N)2
1	Aprendizaje continuo	3	8	2	4.33	13	(6.50)	42.25
2	Comunicación asertiva	6	5	6	5.67	17	(2.50)	6.25
3	Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	1	1	1	1.00	3	(16.50)	272.25
4	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	2	6	4	4.00	12	(7.50)	56.25
5	Empatía	7	3	8	6.00	18	(1.50)	2.25
6	Ética profesional	5	4	5	4.67	14	(5.50)	30.25
7	Capacidad analítica	4	10	3	5.67	17	(2.50)	6.25
8	Vocación de servicio	9	7	7	7.67	23	3.50	12.25
9	Solución de conflictos	8	2	11	7.00	21	1.50	2.25
10	Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	12	9	12	11.00	33	13.50	182.25
11	Manejo y análisis de información	10	12	9	10.33	31	11.50	132.25
12	Trabajo en equipo	11	11	10	10.67	32	12.50	156.25
TOTALES						234		901.00

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

W de Kendall ^a	.700
Chi-cuadrado	23,103
Sig. asintót.	.017

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C. 9.- Resultados de la segunda ronda del puesto de Técnico en Seguimiento Laboral

#	Competencias	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3	Media	Rj	RJ-ΣRJ/N	(RJ-ΣRJ/N)2
1	Capacidad analítica	5	6	6	5.67	17	0.50	0.25
2	Comunicación asertiva	4	4	4	4.00	12	(4.50)	20.25
3	Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	2	2	3	2.33	7	(9.50)	90.25
4	Ética profesional	8	7	7	7.33	22	5.50	30.25
5	Formular y ejecutar estrategias de intervención	1	1	1	1.00	3	(13.50)	182.25
6	Manejo de relaciones interpersonales	6	5	5	5.33	16	(0.50)	0.25
7	Vocación de servicio	3	3	2	2.67	8	(8.50)	72.25
8	Empatía	10	10	9	9.67	29	12.50	156.25
9	Manejo y análisis de información	7	8	8	7.67	23	6.50	42.25
10	Capacidad de Observación	9	9	10	9.33	28	11.50	132.25
TOTALES						165		726.50

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

W de Kendall ^a	.978
Chi-cuadrado	26,418
Sig. asintót.	.002

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C.10.- Diccionario de competencias laborales por puesto

- **Capacidad de planificación y organización**

Determina eficazmente metas, prioridades de tareas, actividades, proyectos utilizando herramientas de seguimiento y verificación

- **Influencia y negociación**

Capacidad para persuadir

- **Conocimiento específico de cada una de las discapacidades**

Posee, mantiene y demuestra sus conocimientos específicos sobre la discapacidad.

- **Capacidad Analítica**

Comprende una situación, identifica sus partes y las organiza sistemáticamente.

- **Trabajo en equipo**

Colabora con los demás, forma parte de un grupo y trabaja con otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar objetivos, comprendiendo a otros.

- **Comunicación asertiva**

Trasmite los criterios con argumentos lógicos y no agrede al otro

- **Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales**

Identifica las habilidades y aptitudes de las personas para proyectar un desempeño laboral óptimo.

- **Empatía**

Reconoce con claridad las emociones y estado de ánimo de los demás, aceptándolas y valorándolas.

- **Vocación de servicio**

Disposición permanente de ayudar y servir a otras personas,

- **Manejo de relaciones interpersonales**

Mantiene habilidades de acercamiento, facilidad de palabra e interacción positiva con el resto de personas

- **Solución de conflicto**

Identifica y administra situaciones de presión, de conflicto y los resuelve.

- **Liderazgo**

Conduce adecuadamente personas, y grupos desarrolla talentos, logra y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante.

- **Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales**

Ética profesional

- **Conocimiento básico en contabilidad**

Posee, mantiene y demuestra sus conocimientos básicos en finanzas.

- **Capacidad para identificar y resolver problemas**

Identifica y administra situaciones de presión y conflicto, creando soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas para la resolución de las mismas

- **Identificación de oportunidades de desarrollo**

Identifica oportunidades para el desarrollo de habilidades y buen desenvolvimiento de las personas con discapacidad.

- **Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica**

Posee, mantiene y demuestra su conocimiento y adiestramiento específico en el manejo de instrumentos de diagnóstico e intervención

- **Manejo y análisis de información**

Recolecta y maneja adecuadamente la información y la analiza con reserva y confidencialidad

- **Formular y ejecutar estrategias de intervención**

Establece estrategias para el análisis y discusión de la realidad que viven las personas con discapacidad

- **Capacidad de Observación**

Capacidad de percepción y análisis a detalle de comportamientos y situaciones

Fuente: Alles (2006)
Elaborado por: Nadia Santamaría N. (2016)

Apéndice C 11.- Perfil por competencias del puesto de Coordinador del proyecto de inserción laboral

Denominación del Cargo: Coordinador del Proyecto de Inserción Laboral			
Área a la cual pertenece: Proyecto de Inserción Laboral			
Objetivo del puesto Planificar, coordinar e implementar las actividades del proyecto de Inserción laboral de manera conjunta con la dirección ejecutiva, con eficiencia y efectividad, para lograr la inclusión al empleo de las personas con discapacidad en empresas públicas y privadas.			
Descripción del cargo			
Principales funciones:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización de la comunidad y empresa de las potencialidades y necesidades de las PCD. 2. Promoción del Proyecto para que las PCD conozcan y accedan al proyecto 3. Participación en otros espacios de actores públicos y privados que den servicio a PCD y construcción de alianzas. 4. Organizar y dar seguimiento a la Capacitación de PCD para el empleo. 5. Responsable de apoyar la generación de microempresas para PCD. 6. Organizar la Capacitación y dar Acompañamiento para el Fortalecimiento Organizacional para las Organizaciones de y para PCD 7. Organizar y dar seguimiento a la Capacitación de Padres de Familia de PCD y promover su relacionamiento con otros Padres de PCD. 8. Coordinación del Equipo Técnico e implementación de las actividades del proyecto. 9. Revisión de Informes Sicológico, Social, Seguimiento y Análisis de Puesto. 10. Establecer vínculos con el entorno personal de la PCD ofreciendo un soporte complementario para fomentar su implicación en el proceso de adaptación e inserción socio laboral 			
Relación Organizacional Dirección ejecutiva Asistente del proyecto de inserción laboral			
Requisitos o exigencias del cargo			
Formación mínima necesaria			
Tercer nivel en Trabajo Social, Psicología o Ingeniería en Administración de Empresas			
Experiencia Profesional mínima			
Experiencia profesional de 2 a 3 años en <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y ejecución de proyectos • Manejo de equipos de trabajo. 			
Conocimientos específicos			
Actualización en legislación en discapacidad Derechos de las personas con discapacidad Gestión de Proyectos			
Idioma	Lee	Escribe	Habla

Inglés			
Francés			
Otro:			
Requisitos físicos			
Buena presencia			
Otros Requisitos			
Edad: Rango entre 25 y 45 años			
Sexo: Hombre Mujer Indistinto X			
Disponibilidad para viajar: No			
Competencias Requeridas			
Competencias Organizacionales	Grado		
	A	B	C
Orientación de servicio al cliente	x		
Integridad	x		
Adaptabilidad al cambio	x		
Compromiso	x		
Competencias del puesto	x		
Capacidad de planificación y organización	x		
Influencia y negociación	x		
Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	x		
Capacidad Analítica	x		
Trabajo en equipo	x		
Comunicación asertiva	x		
Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales	x		
Empatía	x		
Vocación de servicio		x	
Manejo de relaciones interpersonales	x		
Solución de conflictos			
Liderazgo			
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: \$850			
Variable: No			

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C 12.- Perfil por competencias del puesto de asistente del proyecto de inserción laboral

Denominación del Cargo: Asistente del Proyecto de Inserción Laboral			
Área a la cual pertenece: Proyecto de Inserción Laboral			
Objetivo del puesto Brindar apoyo administrativo al proyecto de inserción laboral de personas con discapacidad para alcanzar las metas previstas.			
Descripción del cargo			
Principales funciones:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brinda atención e información a PCD, familiares de PCD y funcionarios de empresas, que se acercan al proyecto. 2. Registra la información que genera el proyecto : Bases de datos de PCD y empresas 3. Establece cronograma de evaluaciones psicológica y social de las PCD a ser insertadas en las empresas 4. Participación activa y aportes significativos en el Proyecto: Reuniones del Equipo técnico, visitas a empresas, acompañamiento a entrevistas de PCD a las empresas, charlas de sensibilización de acuerdo al plan operativo anual del proyecto 5. Maneja de la logística para la realización de: cursos, talleres y reuniones. 6. Maneja información del Centro de Empleo (Generación de tablas para pagos, elaboración de sobres de pago y pago a PCD que labora en Centro de empleo) 7. Mantiene informado/a a la PCD y las empresas sobre el avance del proceso de Inserción Laboral. 			
Relación Organizacional Dirección ejecutiva Coordinador del proyecto de inserción laboral			
Requisitos o exigencias del cargo			
Formación mínima necesaria			
Tercer nivel en Trabajo Social o Ingeniería en Administración de Empresas			
Experiencia Profesional mínima			
Experiencia profesional de 2 años en actividades de Asistencia Administrativa			
Conocimientos específicos			
Actualización en legislación en discapacidad Derechos de las personas con discapacidad Lenguaje de señas			
Idioma	Lee	Escribe	Habla
Inglés			
Francés			
Otro			
Requisitos físicos			
Buena presencia			
Otros Requisitos			

Edad: Rango entre 22 y 35 años			
Sexo: Hombre		Mujer	Indistinto X
Disponibilidad para viajar: No			
Competencias Requeridas			
	Grado		
Competencias Organizacionales	A	B	C
Orientación de servicio al cliente	X		
Integridad	x		
Adaptabilidad al cambio	x		
Compromiso	x		
Competencias del puesto	x		
Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	x		
Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	x		
Manejo de relaciones interpersonales	x		
Ética profesional	x		
Comunicación asertiva	x		
Empatía	x		
Trabajo en equipo	x		
Vocación de servicio	x		
Conocimiento básico en finanzas	x		
Capacidad para identificar y resolver problemas	x		
Pensamiento analítico	x		
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: \$450			
Variable: No			

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C 13.- Perfil por competencias del puesto de técnico de evaluación social

Denominación del Cargo: Técnico de Evaluación Social			
Área a la cual pertenece: Proyecto de Inserción Laboral			
Objetivo del puesto Realizar evaluación Social de las personas con discapacidad que van a ser insertadas laboralmente en las empresas públicas o privadas y levantamiento de puestos en las empresas cuando estos sean requeridos.			
Descripción del cargo			
Principales funciones:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita domiciliaria a la PCD de acuerdo a planificación previa para realizar el informe social 2. Realiza evaluación socio – económica a PCD para determinar las condiciones reales y determinar su inserción laboral en empresas con el respectivo informe social. 3. Participación en reuniones del equipo técnico para la Pre-selección de las PCD a ser insertadas en las empresas solicitantes 4. De acuerdo a necesidad de las PCD remite casos de apoyo en diferentes áreas como económicas, educativas, familiares, de salud, etc. 5. Realiza levantamiento de puestos de trabajo para inserción laboral de PCD en la empresa, cuando existe el requerimiento 			
Relación Organizacional			
Dirección ejecutiva Coordinador del proyecto de inserción laboral			
Requisitos o exigencias del cargo			
Formación mínima necesaria			
Tercer nivel en Trabajo Social			
Experiencia Profesional mínima			
Experiencia profesional de 2 años en puestos similares			
Conocimientos específicos			
Actualización en legislación en discapacidad			
Leyes de la familia y grupos vulnerables			
Manejo de grupos			
Idioma	Lee	Escribe	Habla
Inglés			
Francés			
Otros			
Requisitos físicos			
Buena presencia			
Otros Requisitos			
Edad: Rango entre 25 en adelante			
Sexo: Hombre	Mujer	Indistinto	X

Disponibilidad para viajar: No			
Competencias Requeridas			
Competencias Organizacionales	Grado		
	A	B	C
Orientación de servicio al cliente	x		
Integridad	x		
Adaptabilidad al cambio	x		
Compromiso	x		
Competencias del puesto	x		
Influencia y negociación	x		
Solución de conflictos	x		
Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	x		
Vocación de servicio	x		
Manejo de relaciones interpersonales	x		
Trabajo en equipo	x		
Ética profesional	x		
Capacidad analítica	x		
Empatía	x	x	
Identificación de oportunidades de desarrollo	x		
Comunicación asertiva	x		
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: \$30 por informe de evaluación social			
Variable: No			

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C 14.- Perfil por competencias del puesto de técnico de evaluación psicológica

Denominación del Cargo: Técnico de Evaluación Psicológica			
Área a la cual pertenece: Proyecto de Inserción Laboral			
Objetivo del puesto Realizar evaluación psicológica de las personas con discapacidad que van a ser insertadas laboralmente para conocer información sobre fortalezas, habilidades y recursos personales, acentuando la comprensión de cada dato en relación al perfil del puesto.			
Descripción del cargo			
Principales funciones:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza evaluación psicológica de manera individual, a personas con discapacidad para su inserción socio laboral en empresas. 2. Participación en reuniones del equipo técnico para la Pre-selección de las PCD a ser insertadas en las empresas solicitantes. 			
Relación Organizacional Dirección ejecutiva Coordinador del proyecto de inserción laboral			
Requisitos o exigencias del cargo			
Formación mínima necesaria			
Tercer nivel en Psicología			
Experiencia Profesional mínima			
Experiencia profesional de 2 años en puestos similares			
Conocimientos específicos			
Actualización en legislación en discapacidad			
Derechos de las personas con discapacidad			
Diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica			
Idioma	Lee	Escribe	Habla
Inglés			
Francés			
Otros			
Requisitos físicos			
Buena presencia			
Otros Requisitos			
Edad: Rango entre 25 en adelante			
Sexo: Hombre Mujer Indistinto X			
Disponibilidad para viajar: No			
Competencias Requeridas			
	Grado		
Competencias Organizacionales	A	B	C
Orientación de servicio al cliente	X		
Integridad	x		

Adaptabilidad al cambio	x		
Compromiso	x		
Competencias del puesto	x		
Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	x		
Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	x		
Aprendizaje continuo	x		
Ética profesional	x		
Comunicación asertiva	x		
Capacidad analítica	x		
Empatía	x		
Solución de conflictos	x		
Vocación de servicio	x		
Manejo y análisis de información	x		
Trabajo en equipo		x	
Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	x		
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: \$30 por informe de evaluación psicológica			
Variable: No			

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C 15.- Perfil por competencias del puesto de técnico de seguimiento laboral

Denominación del Cargo: Técnico de Seguimiento Laboral			
Área a la cual pertenece: Proyecto de Inserción Laboral			
Objetivo del puesto Realizar el seguimiento a la PCD insertada laboralmente, así como al supervisor y/o gerente, para garantizar la estabilidad y eficiencia en el empleo.			
Descripción del cargo			
Principales funciones:			
1. Acompañar a la PCD trabajadora, y mantener el contacto con la empresa, durante el proceso de seguimiento. Presentación de informe.			
2. Establecer apoyos (terapias, materiales, etc.) a las PCD que tienen problemas para adaptarse al empleo y la empresa			
3. Participación eventual en reuniones del equipo técnico para la Pre-selección de las PCD a ser insertadas en las empresas solicitantes.			
Relación Organizacional Dirección ejecutiva Coordinador del proyecto de inserción laboral			
Requisitos o exigencias del cargo			
Formación mínima necesaria			
Tercer nivel en Psicología, Trabajo Social o Ingeniería en administración de empresas			
Experiencia Profesional mínima			
Experiencia profesional de 3 años en puestos similares			
Conocimientos específicos			
Actualización en legislación en discapacidad			
Derechos de las personas con discapacidad			
Manejo de Grupos			
Gestión del talento humano			
Idioma	Lee	Escribe	Habla
Inglés			
Francés			
Otros			
Requisitos físicos			

Buena presencia			
Otros Requisitos			
Edad: Rango entre 25 en adelante			
Sexo: Hombre Mujer Indistinto X			
Disponibilidad para viajar: No			
Competencias Requeridas			
	Grado		
Competencias Organizacionales	A	B	C
Orientación de servicio al cliente	x		
Integridad	x		
Adaptabilidad al cambio	x		
Compromiso	x		
Competencias del puesto	x		
Formular y ejecutar estrategias de intervención	x		
Conocimiento específico en cada una de las discapacidades	x		
Vocación de servicio	x		
Comunicación asertiva	x		
Manejo de relaciones interpersonales	x		
Capacidad analítica	x		
Ética profesional	x		
Manejo y análisis de información	x		
Capacidad de Observación	x		
Empatía	x		
Escala: A: Alto B: Medio C: Bajo			
Aspectos Económicos			
Salario: \$35 por informe de seguimiento			
Variable: No			

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

Apéndice C 16.- Información de los especialistas para la validación del modelo de gestión por competencias

INFORMACION DE ESPECIALISTAS					
VALIDACION MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
#	ESPECIALISTAS	EXPERIENCIA PROFESIONAL	AÑOS EXPERIENCIA	FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS	GRADO CONOCIMIENTO
1	OMAR VACA	Gerente General en Tácticas Consultores Facilitador Empresarial Docente Universitario Posgrados Docente Universitario Pregrado	6 15 8 10	Magister en Administración de Empresas Ingeniero Financiero Coach Ejecutivo Maestro Practicante en Programación Neuro Lingüística	9
2	VERONICA SUAREZ	Directora de Gestión y Desarrollo en la Fundación Hermano Miguel Consultora de planificación en la Fundación PEYDI de Colombia Presidenta de la Federación Nacional de ONG's para la discapacidad	22 10 4	Licenciada en Comunicación para el Desarrollo Diplomado en Gerenciamiento de Organizaciones sin Fines de Lucro Consultora en Planificación Estratégica y Desarrollo Organizacional	8

3	RENE SANMARTIN MARTÍNEZ	Miembro del equipo tránsito disciplinario	8	Tecnólogo médico en terapia de lenguaje.	10
		Rector de la Unidad educativa especializada Camilo Gallegos (Niños discapacidad auditiva)	1	Maestro de segunda enseñanza	
		Técnico del departamento de educación especial en la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua	7	Licenciado en ciencias de la educación	
		Jefe del departamento de educación especial de la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua	2	Psicólogo clínico.	
		Coordinador de la provincia de Tungurahua de la Fundación Olimpiadas Especiales	8	Magisterio en educación y desarrollo social.	
		Profesor eventual sobre discapacidad en la Universidad Técnica de Ambato		Experto universitario en administración educativa.	
		Libre ejercicio profesional con necesidades educativas especiales con		Atención a la diversidad	
				Cursos:	
				Sordo ceguera y discapacidad múltiple i	
				Sordo ceguera y discapacidad múltiple ii	
				Estimulación visual -baja visión	
				Inclusión educativa una realidad	
				Sordo ceguera y retos múltiples	

		o sin discapacidades	28	Sordo ceguera y multidiscapacidad Mejores prácticas educativas para estudiantes con retos múltiples y sordo ceguera	
4	BEATRIZ PAZ LOPEZ	Coordinadora del área de Psicología en la Fundación Hermano Miguel Consultoría Privada	12 12	Psicología Clínica Diplomado en Psicología	9

Elaborado por: Santamaría, Nadia. 2016

REFERENCIAS

Agenda Nacional para la igualdad en discapacidades (2013). Consejo Nacional de la Igualdad de Discapacidades.

Alles, M. (2006). Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo 1, Ediciones Granica. Argentina.

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Ediciones Granica. Argentina.

Alles, M. (2012). Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo 2, Ediciones Granica. Argentina.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA, (2000). "Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas". Documento N°16. Madrid.

Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul; Quinn, Daniels; Walton, Richard (1985). Gestión de recursos Humanos. Perspectivas de un director general. Texto y casos. . Free Press Macmillan. New York.

Carrasco, L. (2014). Recursos Humanos como puerta al Éxito Organizacional. Blog EQI publicado en Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/page/25/>

Cevallos, L. (2012). "Indicadores para la evaluación del desempeño por competencias de los docentes, como herramienta para una educación de calidad, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato". Tesis de grado previo a la obtención del título de magister en administración de empresas mención planeación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Colombia.

- Chiavenato, I. (2011). I., Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones., McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.
- Cazar, R. Breve análisis de la situación de las discapacidades en el Ecuador. Ecuador. Recuperado de:
http://icevi.org/latin_america/publications/quito_conference/analisis_de_la_situacion_de_las_.htm
- Cortés, C. (2009). Claves para la Gestión de personas en Entidades no Lucrativas. Fundación Luis Vives. España. 2009.
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). La Gestión por Competencias. Trabajo de titulación. Antofagasta, Chile. Agosto.
- Cuesta, A. (2000). Gestión de competencias y compensación laboral. Monografía de la Universidad tecnológica de la Habana. Cuba.
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Academia. La Habana.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. ECOE Ediciones. Colombia.
- Cuesta, A y Valencia, M. (2013). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. Editorial Academia. Cuba.
- Dessler, G. (1996). Administración del personal, Prentice – Hall. México.
- Dirube, J. (2004) Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas. Ediciones Gestión S.A.
- Fernández J. (2005). Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la Dirección de Recurso Humanos. Pearson Educación. Madrid.

- García M, & Suarez, M. (2012) El método Delphi para la consulta de expertos en la investigación científica. Cuba.
- Granja S. (2015) Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A. Disertación de grado previo la obtención del título de Psicóloga Organizacional. Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.
- Hernández, V. & Lorenzo, M. (2009) Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital Dr. Mario Muñoz Monroy. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
- Harper & Lynch (1992) Manuales de recursos humanos. Ed. Gaceta de Negocios. Madrid.
- Ley orgánica de discapacidades. Asamblea Nacional de la República del Ecuador. Registro oficial N° 796 martes 25 de septiembre del 2012.
- Londoño, B, (2002). Organizaciones No Gubernamentales Y Derechos Humanos, Artículo publicado en Revista Credenciales Historia, edición 156, Colombia. Diciembre.
- López, J. (2013). Manual para el diseño de procesos. Consejería de Sanidad y Política Social. Murcia.
- Núñez, P. (2012). Alianza Estratégica. Publicación realizada en know.com en la sección de Ciencias Económicas y Comerciales. Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>
- Oakland, J. (1944). Gerenciamiento da calidad total. TQM, Sao Paolo.
- Palacio, F., (2005). Psicología de la Organización. Pearson Prentice Hall. España.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). Dirección de Recurso Humanos por Competencias. Centro de Estudios Ramón Areces. España.

- Pimentel, M. & Macías, J. (2003). Procedimientos para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio. Cuba.
- Reglamento para el Funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas. Presidencia Constitucional de la República del Ecuador. Registro oficial N° 19 jueves 20 de junio del 2013.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.
- Rodríguez, J. (2011). Del Análisis de Puestos al Diseño de Puestos de Trabajo. Trillas. México.
- Saracho, J. (2011). Talento Organizacional: un modelo para la definición organizacional del Talento. RIL editores. Chile.
- Soto, B., El perfil por competencias. Artículo publicado en Gestion.org. Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/>
- Spencer, L. y Spencer, S., (1993). Evaluación de competencias en el trabajo, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Stoner, J. (1994) Administración 5° edición. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.
- Suarez, M. (2001). Principios de la Gestión de Calidad Total. Libro electrónico publicado en la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gran Canaria. España. Recuperado de: www.camarafp.org/portal/index.php/empresas/.../518.../download.html
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Segunda Edición. ECOE Ediciones. Bogotá.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.