

**Congreso Internacional “Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria”
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato**

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

Autoras: Nadia Verónica Santamaría Naranjo, Mg. Daymsa de los Andes S.A
nadysantamaria@hotmail.com

Varna Hernández Junco PhD. Pontificia Universidad Católica del Ecuador
sede Ambato, PUCESA, varnah47@gmail.com

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”. El presente modelo permitirá un adecuado manejo del personal según sus competencias, alcanzando el nivel deseado de atención a las personas con discapacidad y 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 parte de Hernández Junco (2009) y Cuesta Santos (2010), se utiliza un procedimiento metodológico general y cuatro específicos; métodos y técnicas como: análisis documental, entrevistas, cuestionarios, método Delphi y coeficiente de concordancia de Kendall, 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: competencia, gestión, desempeño, discapacidad, subsistemas, 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. 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 be part of Hernández Junco (2009) and Cuesta Santos (2010), propose a general methodological procedure has been used alongside four specific; methods and techniques such as: document analysis, interviews, questionnaires, the Delphi method and Kendall'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: Competence, management, performance, disability, subsystems, indicators

I. Introducción

Según 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 por competencias es una 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.

Las ONG's dedicadas a trabajar por las personas con discapacidad (PCD) tienen como objetivo primordial mejorar la calidad de vida de este sector vulnerable de la sociedad. 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.

Al 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 espera.

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.

La gestión por competencias en las ONG's para la discapacidad es necesaria, 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; su esencia está en el valor social, mejorando la calidad de vida de los discapacitados. Por lo que el objetivo general del presente trabajo científico es: Desarrollar un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación "Cuesta Holguín" (FCH). Como 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 que contribuyan a la mejora del desempeño de la Fundación "Cuesta Holguín", según criterios de especialistas.

II. Desarrollo

Existen varias definiciones sobre competencia laboral aportadas por: Spencer y Spencer (1993), Cuesta (2005), Alles (2006b), Cortés (2009), Saracho (2011), a través de las cuales se destacan que 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.

Se estudian siete modelos de gestión del talento humano: Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (1996), Zayas (1996), Cuesta (1999), Chiavenato (2000, 2002, 2009, 2011), Cuesta (2005), citado en Cuesta (2015), y se observa que:

- La gestión del talento humano (GTH) 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 GTH 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.
- Dos modelos destacan las competencias laborales (Chiavenato, 2000 y Cuesta, 2005).
- En algunos modelos no aparecen específicamente las competencias, sin embargo pueden relacionarse con otros subsistemas como: Evaluaciones del potencial humano (Harper y Lunch, 1992); Subsistema social - Interrelaciones como actitudes, comunicación, motivación. (Zayas, 1996).

Varios autores como: Alles (2006b), Fernández (2005), Dirube (2004) 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 acorde a cada empresa u organización para confeccionar un MGC, entre ellos se encuentran:

- La identificación de competencias a través de expertos y su relación con otros subsistemas de talento humano como: retribuciones y desarrollo (modelo de Dirube, 2004); 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.
- Las competencias se desenvuelven en tres niveles, en función de su facilidad de observación y educación, siendo el nivel más profundo los valores (modelo de Fernández, 2005).
- 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 (modelo de Alles, 2006a; Alles 2012).

- La identificación de competencias a nivel de la organización, los procesos y los puestos, así como el control de gestión que se propone mediante el cuadro de mando integral; el control de gestión estratégico establece que las competencias organizacionales, de procesos y de puestos laborales se complementen entre sí (modelo de Cuesta, 2010).
- Los cuatro autores plantean la relación de las competencias con los subsistemas de la gestión de talento humano.

III. Metodología

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que se recogen datos a través de la medición numérica, el uso de estadística y fórmulas como la del coeficiente de concordancia de Kendall, 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 o transversal debido a que se observan los datos tal y como son, medidos en un momento único en el tiempo, se tiene en cuenta las funciones de los puestos claves, el organigrama y se elabora el mapa de procesos de la ONG para la identificación de las competencias laborales y el modelo a desarrollar. El alcance de la presente investigación es descriptivo pues se identifican competencias laborales por cada puesto y se caracteriza el estado deseado en cada una de ellas.

Los métodos del nivel teórico del conocimiento utilizados en el presente trabajo son: el analítico-sintético, en los diferentes conceptos, modelos de gestión de talento humano, en la elaboración del procedimiento general y los procedimientos específicos para cada subsistema del talento humano abordado; el método de la modelación para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias apropiado para la ONG que atiende la discapacidad.

Dentro de los métodos del nivel empírico se utilizan: la entrevista realizada al director de la ONG con el fin de conocer la situación actual y el diagnóstico inicial de la FCH; el cuestionario aplicado a los especialistas en el área de la discapacidad y de talento humano para la validación del modelo; el método Delphi para la determinación de las competencias laborales en los puestos claves de la organización, su importancia y para establecer el nivel de desarrollo deseado para cada puesto; el coeficiente de concordancia de Kendall para medir el nivel de

concordancia en el criterio de los especialistas; el paquete estadístico IBM SPSSSTATISTIC 20.0; y el análisis documental: manuales de calidad, documentos de la planificación estratégica, archivos digitales de resultados de proyectos que desarrolla la ONG, leyes, reglamentos.

Para García y Suárez (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. Se aplica el método Delphi en tres rondas, en las que se determinan las competencias laborales (primera ronda), su grado de importancia (segunda ronda) y su nivel deseado (tercera ronda).

Pasos	Actividad
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
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.
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 3. Identificación de los puestos claves de la organización Actividad 4. Determinación de las competencias laborales por puestos claves. Actividad 5. Elaboración de los perfiles por competencias. Actividad 6. Integración de los subsistemas de recursos humanos al modelo de gestión por competencias. Actividad 7. Construcción de indicadores de desempeño laboral.
Paso 4. Validación del modelo de gestión por competencias	Actividad 1. Selección de los especialistas encargados de la validación del modelo. Actividad 2. Determinación de los criterios a tomar en cuenta por los especialistas para la validación del modelo Actividad 4. Elaboración del cuestionario para la validación del modelo. Actividad 4. Validación del modelo. Actividad 5. Procesamiento de resultados

Tabla 1. Caracterización del procedimiento metodológico de la investigación. Fuente: elaboración propia.

El procedimiento metodológico creado para el desarrollo de la presente investigación contiene cuatro pasos: elaboración del marco teórico, análisis de la situación actual, desarrollo del modelo de gestión por competencias y la validación del modelo, en cada paso se realizan entre dos y siete actividades, cada una con objetivos, métodos y participantes (ver tabla 1).

IV. Resultados

Se realiza el diagnóstico inicial de la organización mediante una entrevista con el director ejecutivo de la FCH, esto permite conocer la situación actual de la ONG en cuanto a la gestión del talento humano.

La 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 se realiza directamente por 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 es simple e informal.

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 funcionarios 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; no se elaboran planes de capacitación, tampoco se elaboran planes de compensación, ni se determinan las necesidades de superación, por lo que se concluye que, la organización necesita un modelo de gestión que coadyuve al manejo de su talento humano de manera eficaz, basado en competencias.

A partir de este diagnóstico, se desarrolla el modelo de gestión por competencias, el cual tiene como premisas:

- Compromiso de la dirección y de los funcionarios de la organización de implementar el 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 del modelo 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 (Suárez, 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.

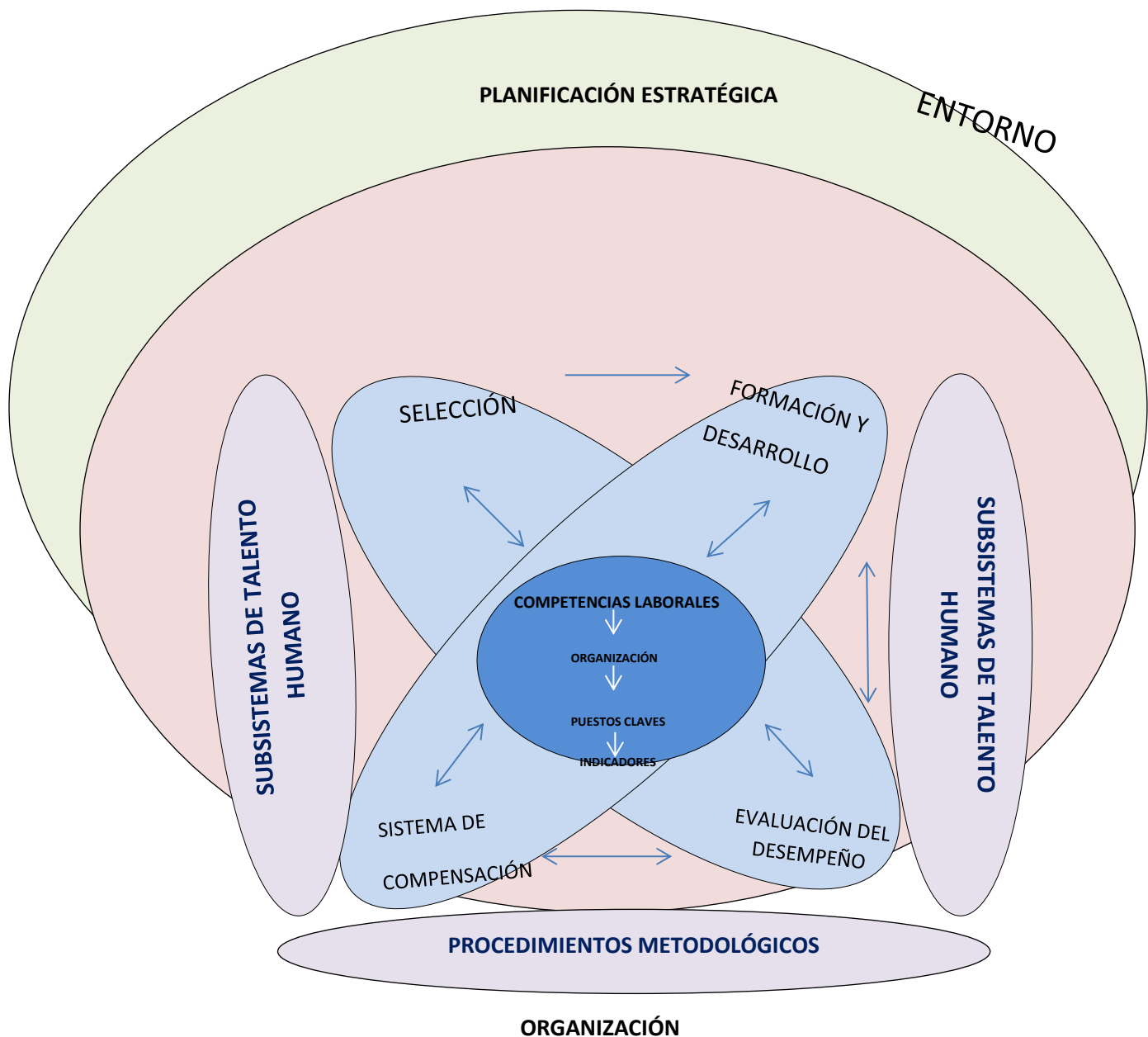
El modelo de gestión por competencias parte de la planificación estratégica de la organización y su entorno, tiene como centro la identificación de las competencias laborales a nivel organizacional y de puestos claves; en este último nivel se determinan los indicadores del desempeño por cada competencia. El subsistema de competencias laborales es el punto de partida para el desarrollo de los subsistemas: selección de personal, formación y desarrollo, compensación y evaluación del desempeño, los cuales se interrelación entre sí (ver figura 1).

Se propone un procedimiento general para el desarrollo del modelo de gestión por competencias (ver figura 2) que consta de tres etapas: la primera etapa es la identificación de las competencias laborales que consta de cinco pasos: elaboración del mapa de procesos; identificación de las competencias organizacionales; selección de los puestos claves de la organización; identificación de las competencias por puestos claves y su nivel de desarrollo deseado; elaboración de los perfiles por competencias. Esta primera etapa se basa en el procedimiento propuesto por Hernández Junco, V. & Miranda Lorenzo, Y. (2008).

La segunda etapa son los subsistemas de la gestión del talento humano centrados en las competencias laborales, son tres subsistemas: selección del personal,

formación por competencias y el sistema de compensación, para cada uno se desarrollan procedimientos específicos abordados más adelante.

Figura 1. Modelo de gestión por competencias



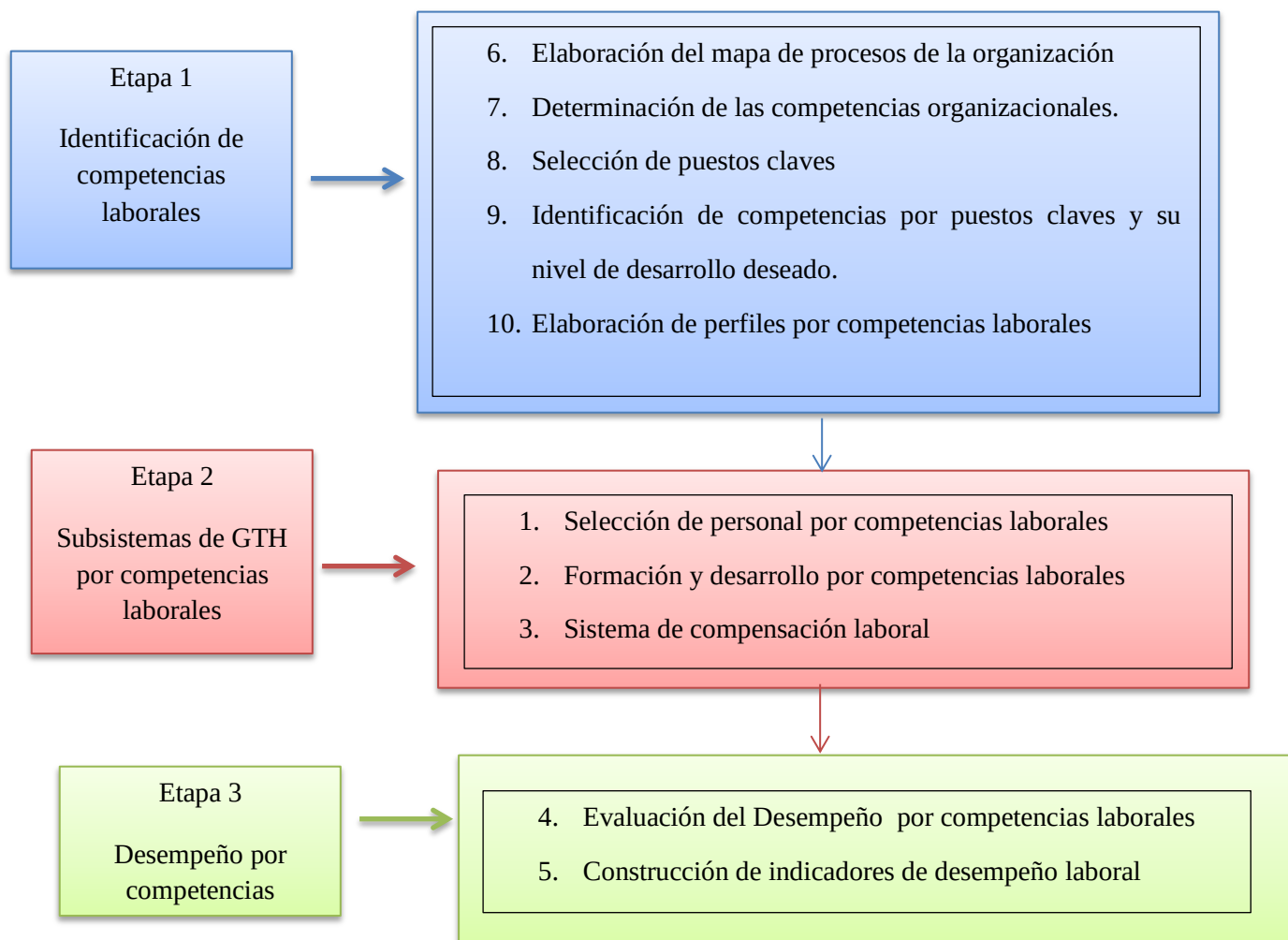
Elaborado por: Santamaría, N. y Hernández Junco, V. (2016)

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.

En la etapa 1, paso 1: se parte del mapa de procesos establecido en la organización, donde se destaca como proceso operativo el proyecto de inserción laboral para

PCD, es el proyecto clave, por los resultados e impacto al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de dichas personas en la provincia de Tungurahua, mediante su inserción laboral en las empresas privadas y públicas.

Figura 2. Procedimiento general para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias para ONG's para la discapacidad.



Fuente: Tomado de Cuesta (2000) y Hernández Junco (2009)

En la etapa 1, paso 2: se identificar 4 competencias para la organización: 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).

En la etapa 1, paso 3: se seleccionan los cinco puestos clave del proyecto de Inserción Laboral: coordinador, asistente, trabajadora social, psicóloga, seguimiento laboral.

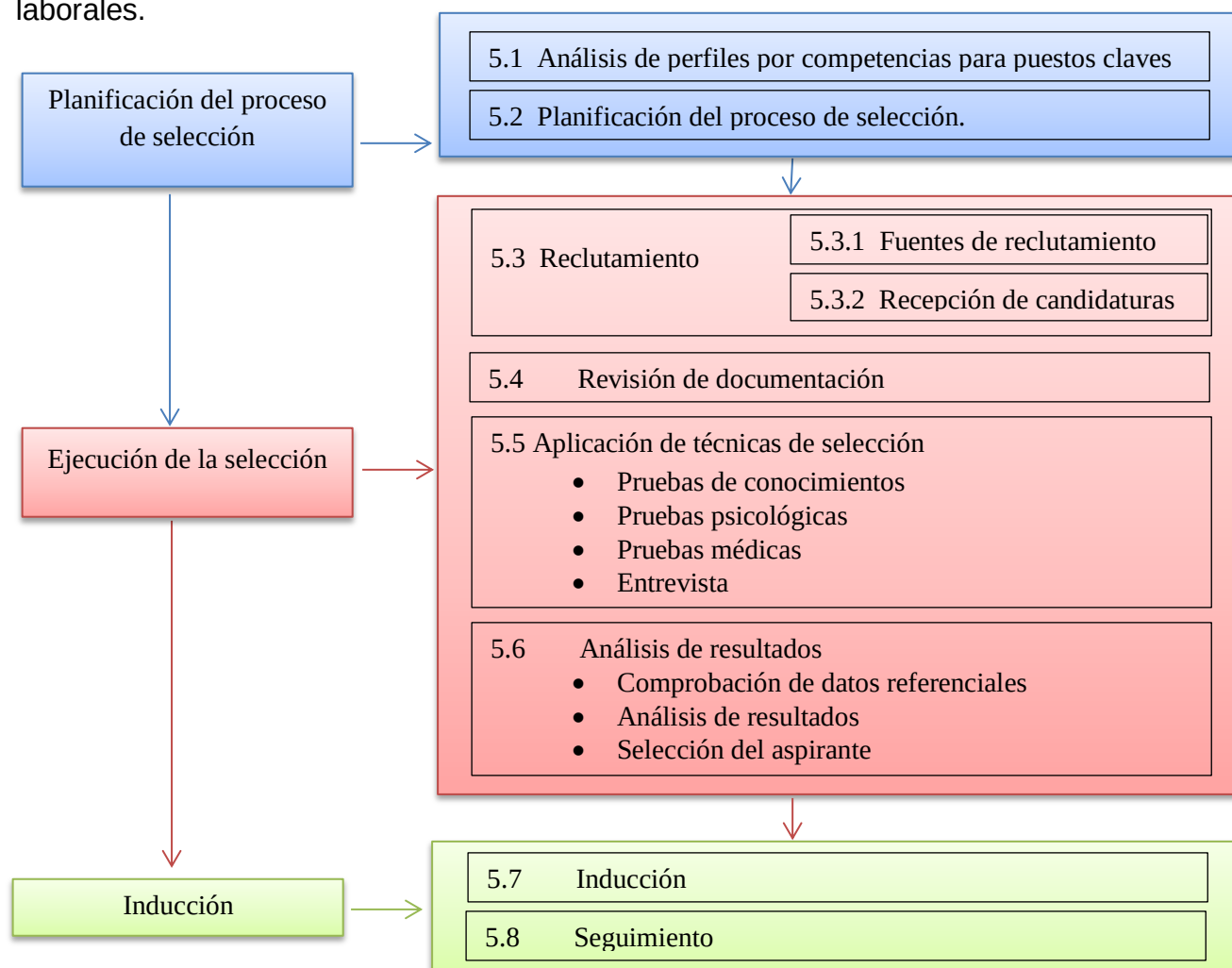
En la primera etapa, paso 4: Identificación de competencias por puestos claves y su nivel de desarrollo deseado, se identifican entre 10 y 12 competencias laborales para cada puesto clave con un nivel de desarrollo deseado entre 10 y 11, lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto. Existen cuatro competencias comunes a todos los puestos clave: conocimiento específico en cada una de las discapacidades, comunicación asertiva, empatía y vocación de servicio.

En la primera ronda se utiliza el valor 1 (se escoge la competencia laboral como necesaria para el puesto), o cero (no se considera); se calcula la frecuencia con que fue seleccionada la competencia y se escogen las que poseen un porcentaje mayor al 67%. Para el procesamiento de los resultados de la segunda ronda, se obtiene la media (grado de importancia de las competencias) y el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall para cada puesto, el que oscila entre 0.70 a 0.98 (nivel alto de concordancia) con un nivel de significancia entre aceptable y alto (0.002 a 0.017). En la tercera ronda se determina que las competencias identificadas en cada puesto tienen un nivel de desarrollo alto, a excepción de tres competencias: empatía, vocación de servicio y trabajo en equipo, de los puestos: técnico en evaluación social, coordinador del proyecto y el técnico en evaluación psicológica, respectivamente.

En la *etapa 1, paso 5*: se elaboran los perfiles por competencias que 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.

Para la *etapa 2 y 3 del procedimiento general*, que abordan los subsistemas de la GTH se elaboran procedimientos específicos para cada uno. En la *etapa 2, paso 6*: el subsistema de selección de personal por competencias consta de tres fases: la planificación del proceso de selección, la ejecución y la inducción del personal, en las cuales se realizan entre dos y cuatro actividades, ver figura 3. Se parte de los aportes de Cuesta (2010) y de Alles (2006b), en cuanto a las fuentes de reclutamiento, las técnicas de selección, la comprobación de datos referenciales, la inducción, perfiles por competencias y el seguimiento.

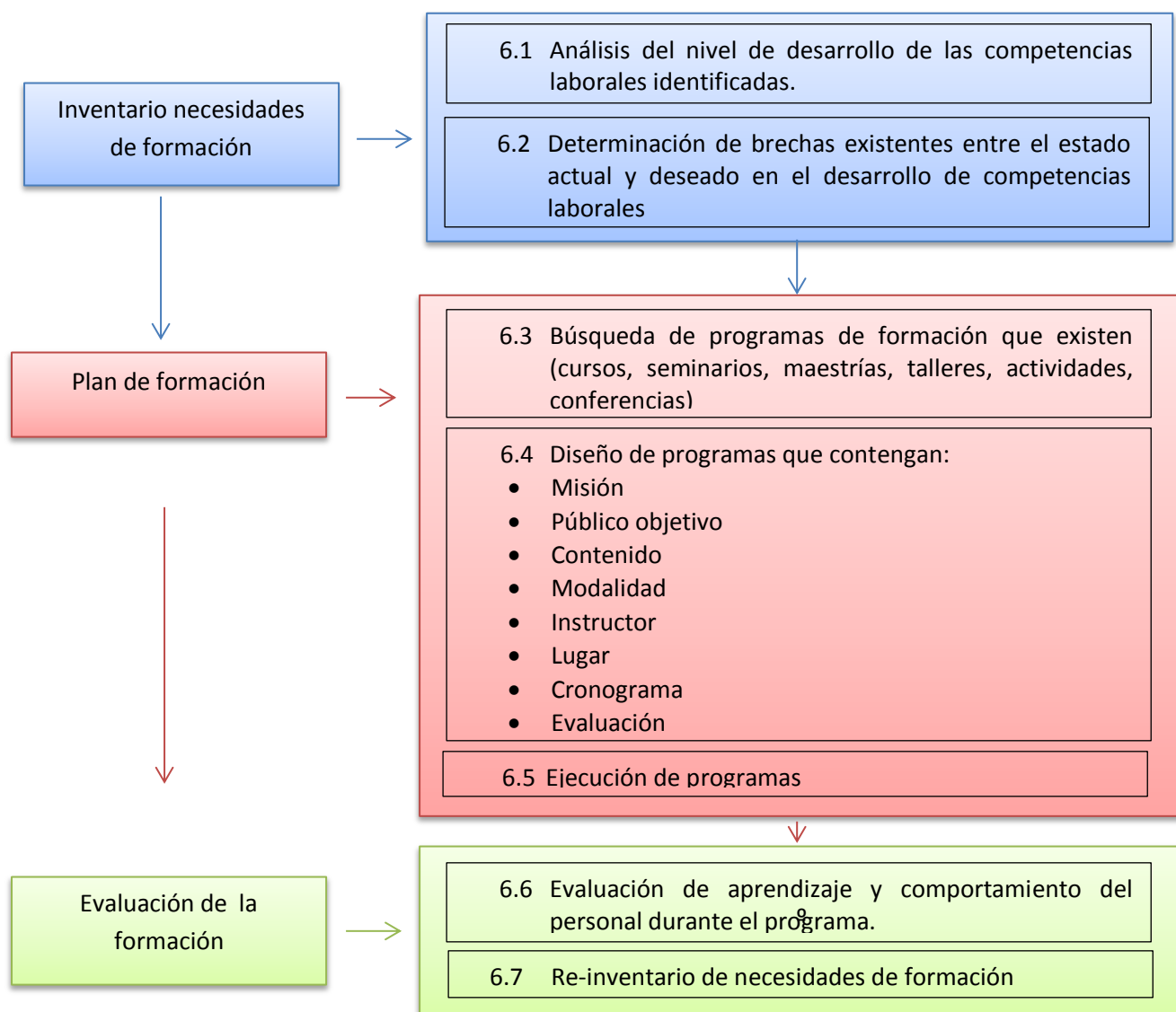
Figura 3. Procedimiento específico para el proceso de selección por competencias laborales.



Fuente: elaborado por Santamaría, N. y Hernández Junco, V. (2016)

En la etapa 2, paso 7 se diseña el procedimiento específico de formación y desarrollo por competencias laborales, formado por tres fases: el inventario de necesidades de formación; la elaboración de un plan de formación y desarrollo y la evaluación de la formación recibida, las cuales se desarrollan entre dos y tres actividades, ver figura 4.

Figura 4. Procedimiento específico para la formación y desarrollo de las competencias laborales

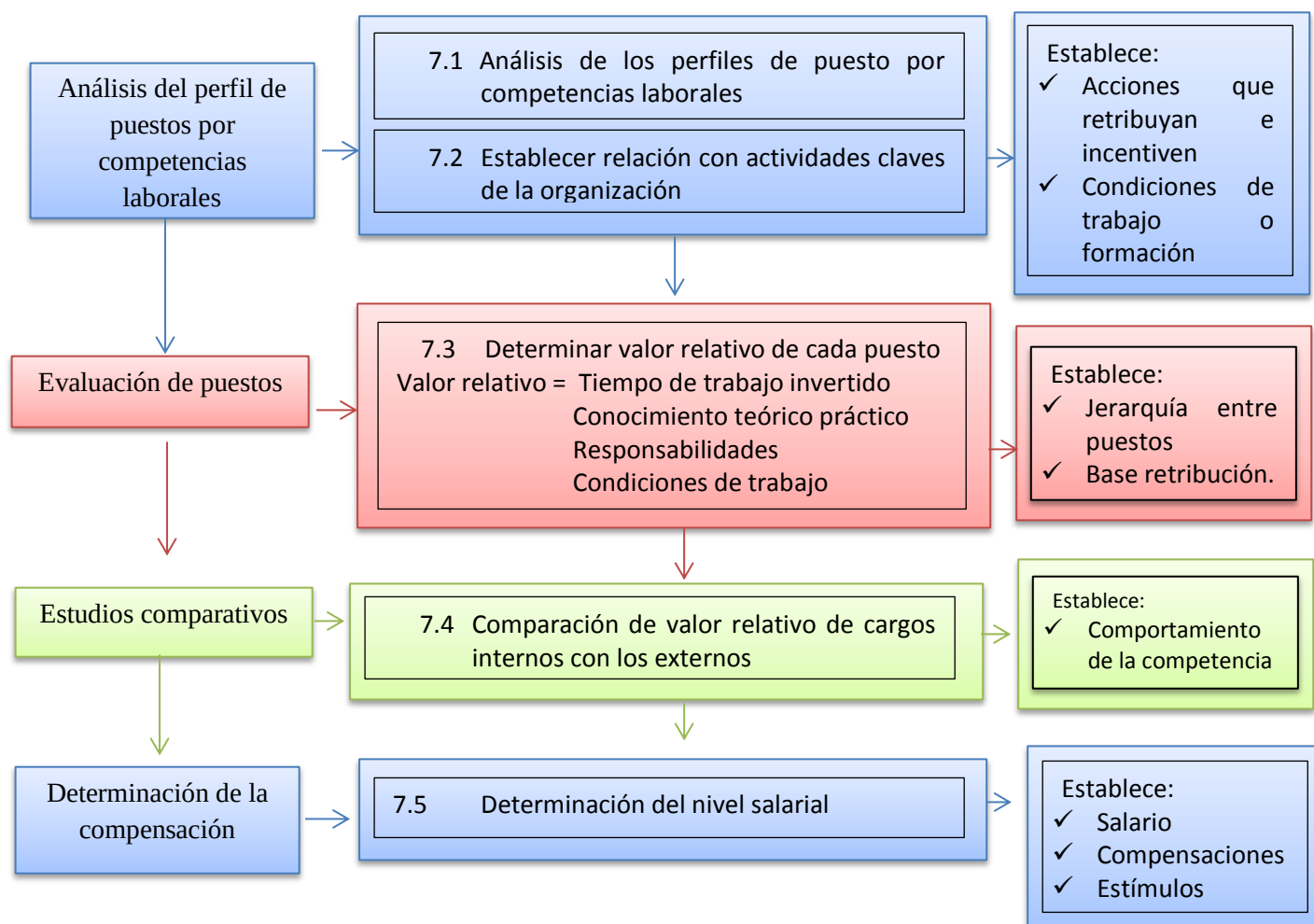


Fuente: elaborado por Santamaría, N. y Hernández Junco, V. (2016)

En la *etapa 2, paso 8*: se diseña el procedimiento específico para el sistema de compensación laboral, el cual se basa en la clasificación de Cuesta (2010) sobre los tipos de compensación: materiales (económicas y no económicas) y las no materiales; dicho procedimiento posee cuatro fases: la primera es el análisis del perfil de puestos por competencias laborales (que se asocian a las actividades claves y permiten las acciones que incentiven al personal); la segunda es la evaluación de puestos (determinando el valor relativo de cada uno, lo que permite el establecimiento de jerarquías entre puestos como base para la retribución); la tercera es el estudio comparativo entre el valor relativo de cargos internos con los

externos; y la cuarta es la determinación de la compensación. En cada fase se desarrollan una o dos actividades (figura 5).

Figura 5. Procedimiento específico del sistema de compensación laboral.



Fuente: elaborado por Santamaría, N. y Hernández Junco, V. (2016)

En la *etapa 3, paso 9*: el procedimiento específico para la evaluación del desempeño por competencias laborales consta de tres fases: la preparación de la evaluación, el sistema de evaluación y la evaluación de las competencias laborales (con dos y tres actividades asociadas respectivamente), ver figura 6. Se parte de los criterios de Cuesta (2010) y Hernández Junco, V. (2009) para la primera fase: 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 fase contiene cinco componentes: objetivos, métodos, procedimientos, participantes, tipo de

evaluación, así como de métodos como: la escala gráfica y la evaluación 360 grados e instrumentos para medir cada competencia por puesto clave.

En la *etapa 3, paso 10* del procedimiento general para el desarrollo del modelo de gestión por competencias se construyen indicadores de desempeño para cada competencia laboral identificada por puestos clave, como medida de control y seguimiento.

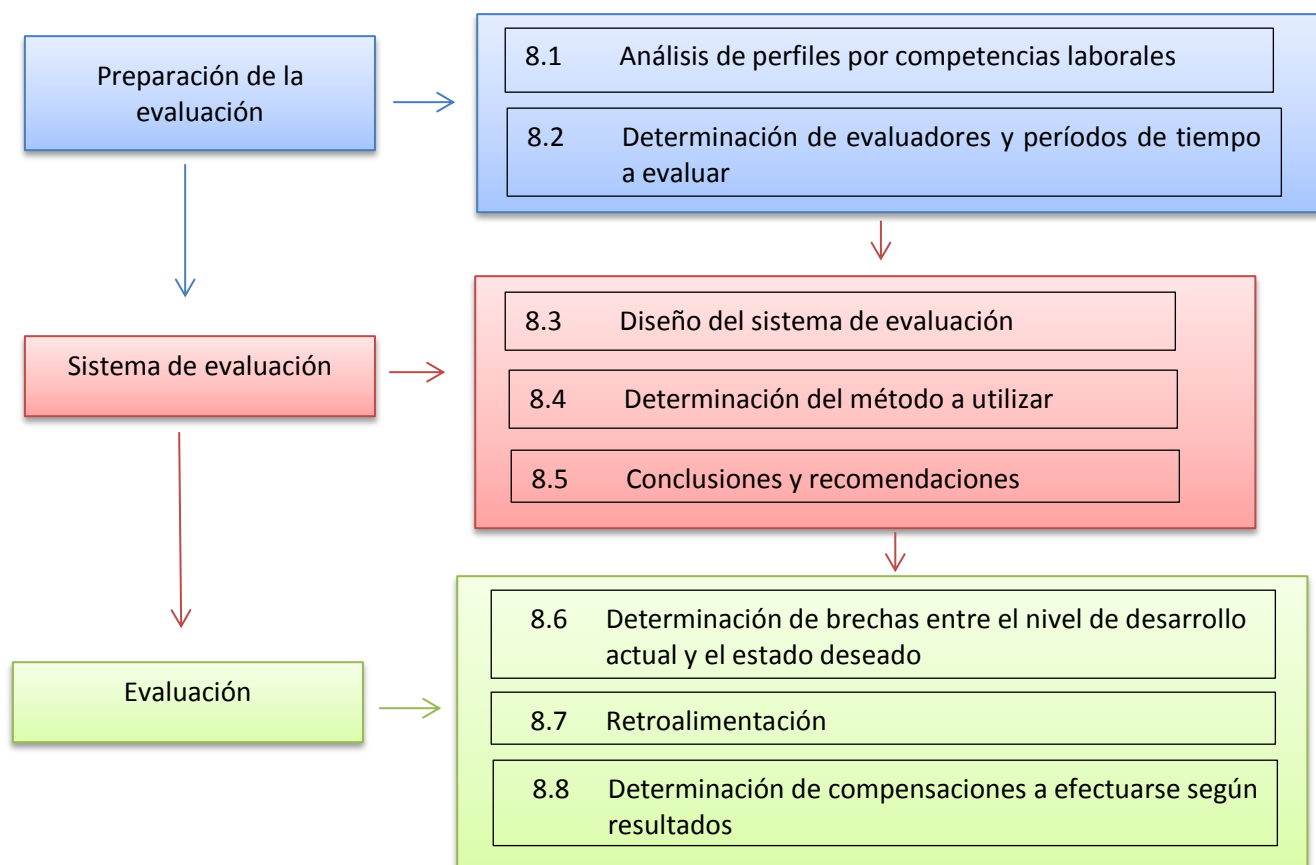
Según Cuesta y Valencia (2013), es importante disponer de indicadores para evidenciar el aumento del desempeño empresarial a partir de la gestión del capital humano, comprendiendo tanto a indicadores tangibles como intangibles.

Se identificaron un total de 55 indicadores, y por competencia oscilan entre dos a cuatro indicadores. Se muestra un ejemplo en la tabla 2.

Se procede a validar el modelo de gestión por competencias de ONG's para la discapacidad diseñado, con el criterio de especialistas, a partir de la elaboración de una bolsa de especialistas, sobre los cuales se evalúa su formación académica, experiencia y el conocimiento que poseen acerca del tema. Para obtener el número de especialistas se utiliza la metodología de Artola Pimentel, M. L. & Macías Mesa, J. A. (2004), en la cual la cantidad de especialistas 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 son 5 (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.

A los especialistas seleccionados se les aplica un cuestionario para que evalúen los siguientes criterios: factible, comprensible, completo, y aporte al mejoramiento del desempeño de las ONG's para la discapacidad; en una escala del 1 al 5, siendo el 1 la mínima puntuación y el cinco 5 la máxima puntuación. El modelo ha sido validado satisfactoriamente, es considerado factible, comprensible, completo y aporta al mejoramiento del desempeño de la ONG, al obtener valores entre cuatro y cinco puntos por todos los especialistas.

Figura 6. Procedimiento específico de la evaluación por competencias laborales.



Fuente: elaborado por Santamaría, N. y Hernández Junco, V. (2016)

Tabla 2. Ejemplo de indicadores por competencias, por puesto claves.

Competencias	Indicador del desempeño/comportamientos	Evidencias	Puestos clave
Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	- Conocimiento de lenguaje de señas. - Conocimiento de sistemas de comunicación alternativos y aumentativos. (imágenes, gráficos, pictogramas)	- Fichas de observación - Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo	- Asistente del proyecto de inserción laboral - Técnico en evaluación psicológica.
Conocimiento técnico en diagnóstico,	- Manejo de reactivos psicológicos para diagnóstico. - Manejo de técnicas de	- Informes psicológicos - Ficha de	- Técnico en evaluación psicológica

tratamiento e intervención psicológica: Posee, mantiene y demuestra su conocimiento y adiestramiento específico en el manejo de instrumentos de diagnóstico e intervención.	intervención y psicoterapia. - Manejo de técnicas grupales.	evaluación y diagnóstico a la PCD - Fichas de seguimiento psicológico y laboral - Cuestionario de resultados positivos	- Técnico en seguimiento laboral
Identificación de oportunidades de desarrollo: Identifica oportunidades para el desarrollo de habilidades y buen desenvolvimiento de las personas con discapacidad.	- Identifica habilidades reales o potenciales para el desarrollo en diferentes puestos de trabajo - Capacidad de observación.	- Informes sobre características sociales - Ficha de visita a la PCD - Fichas de seguimiento laboral - Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo.	Técnico en evaluación social
Ética profesional	- Actúa honestamente. - Muestra fidelidad profesional - Discreción en el manejo de la información.	- Fichas de Observación. - Registro de logros. - Cuestionario de satisfacción de los clientes	- Asistente del proyecto de inserción laboral. - Técnico en evaluación social.

		interno y externo	- Técnico en evaluación psicológica - Técnico en seguimiento laboral.
--	--	-------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

V. Conclusiones

- Los principales autores en los que se basa la presente investigación son: Alles (2006a y b), Hernández Junco, V. (2009), Cuesta (2010), de los cuales se asumen conceptos y metodologías.
- 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 de la 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, principios, procedimientos metodológicos generales y específicos para cada subsistema, donde se describen diferentes etapas, pasos, fases, métodos y técnicas.
- Se identifican competencias laborales para los puestos claves seleccionados que oscilan entre 10 y 12 para cada uno, siendo cuatro las competencias comunes: 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 valida el modelo desarrollado por especialistas, los cuales consideran que es factible de aplicación, comprensible, contiene todos los aspectos relacionados con la gestión por competencias laborales y aporta al mejoramiento del desempeño de las ONG`s para la discapacidad.

VI. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2006a). Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo 1, Ediciones Granica. Argentina.
- Alles, M. (2006b). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Ediciones Granica. Argentina.
- Alles, M. (2012). Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo 2, Ediciones Granica. Argentina.
- Artola Pimentel, M. L. & Macías Mesa, J. A. (2004). Procedimiento para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio. Memorias en CD-ROM del Simposio Internacional de Ciencias Empresariales para el Turismo y Oportunidades de Negocios e Innovación. El Rol de la Ingeniería en la Industria sin Chimenea. CIEMPRES VI (abril). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba. ISBN 959-16-0283-7. Disponible en <http://cit.umcc.cu/monografías/monos08.htm>.
- 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/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interameircana, S. A. Bogotá. 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.
- Cortés, C. (2009). Claves para la Gestión de personas en Entidades no Lucrativas. Fundación Luis Vives. España. 2009.
- Cuesta (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Academia. La Habana. Cuba. 203 p.
- 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.

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, & Suárez, M. (2012) El método Delphi para la consulta de expertos en la investigación científica. Cuba.

Hernández Junco, V. & Miranda Lorenzo, Y. (2008) Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital Dr. Mario Muñoz Monroy. Tesis para optar por el Título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.

Hernández Junco, V. (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 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.

Saracho, J. (2011). Talento Organizacional: un modelo para la definición organizacional del Talento. RIL editores. Chile.

Spencer, L. y Spencer, S., (1993). Evaluación de competencias en el trabajo, John Wiley & Sons, Inc., USA.

Suárez, 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

Werther, W. y Davis, K. (1996). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México.