

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA
ONG PARA LA DISCAPACIDAD FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN**

**HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL FOR NGO COMPETENCIES FOR
DISABILITY FUNDACIÓN CUESTA HOLGUÍN**

Varna Hernández Junco, Ph.D.

Doctora en Ciencias Técnicas (Cuba).

Docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de Ambato, Ecuador.

varnah47@gmail.com

Nadia Verónica Santamaría Naranjo, Mgs.

Magíster en Administración de Empresas (Ecuador).

Controladora-Auditora de la Empresa de Comercialización de Importación de
Productos e Insumos Agrícolas (AGRIANDES), Ecuador.

nadysantamaria@hotmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 16 de mayo de 2018.

Aceptado: 25 de junio de 2018.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano basado en un sistema de competencias e indicadores de la organización no gubernamental para la discapacidad Fundación “Cuesta Holguín”, lo que permite un adecuado manejo del personal según sus competencias, alineado a los objetivos organizacionales. Se utilizan los métodos: análisis documental, entrevistas, cuestionarios, método Delphi, coeficiente de concordancia de *Kendall*; obteniendo como resultados la identificación de 4 competencias organizacionales con 14 indicadores, 21 competencias para los 5 puestos claves seleccionados del proyecto “Inserción laboral”, con un total de 55 indicadores de desempeño. A partir de este sistema de competencias se propone el modelo compuesto por los subsistemas: selección de personal, formación y desarrollo, sistema de compensaciones y evaluación del desempeño. Para su implementación se desarrolla un procedimiento general y cuatro específicos; el modelo

es factible de aplicación, comprensible y suficiente al contener los aspectos relacionados con la gestión por competencias para su aplicación en las organizaciones no gubernamentales para la discapacidad, que desean la mejora de su desempeño. Se relacionan los objetivos de la fundación con las competencias organizacionales y se formulan 22 indicadores para su medición y gestión.

Palabras claves: competencia, indicadores, gestión del talento humano, discapacidad, subsistemas.

ABSTRACT

The aim of this research is to develop a human talent management model based on a system of competences and indicators of the non-governmental organization "Cuesta Holguín Foundation" for disabled people, which will allow an adequate management of the staff according to their skills, aligned with the organizational objectives. Document analysis, interviews, questionnaires, the Delphi method and Kendall's concordance coefficient are the used methods. As a result of this, the identification of 4 organizational competences with 14 indicators, 21 competences for five selected job positions of the "Labour insertion" project, and a total of 55 performance indicators are obtained. Out of this system of competence, a model composed of subsystems like staff recruitment, training and development, compensation system and evaluation of performance, is developed. For its implementation, a general and four more specific procedures are developed. The model is feasible, comprehensible and sufficient since it includes aspects related to management by competence for its implementation in non-governmental organizations for disability, looking forward to improving their performance. The objectives of the Foundation are linked to the organizational competences and 22 indicators are formulated for their measurement and management.

Keywords: competence, indicators, human talent management, disability, subsystems

INTRODUCCIÓN

Las ONG's dedicadas a atender a las personas con discapacidad (PCD) tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de este sector vulnerable de la sociedad (Santamaría y Hernández, 2016). Se entiende por PCD aquella que debido a una o más deficiencias

físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, tiene restringida permanentemente su capacidad biológica, psicológica y asociativa para ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, a partir de un 30% de discapacidad, calificado por la autoridad sanitaria ecuatoriana (Ley Orgánica de Discapacidades y su Reglamento, Decreto Ejecutivo No. 194, 2017, capítulo 1, Art. 1).

Según el VII Censo de Población y VI de Vivienda (2010) realizado en Ecuador, el 5,6% de la población ecuatoriana señala tener algún tipo de discapacidad (815.900 personas), siendo mayor el porcentaje de mujeres (51,6%) que de hombres (48,4%); en el 2001 (VI Censo) se reporta un 4.7% de PCD, lo que evidencia un incremento en nueve años de 0.9%. La provincia Tungurahua posee un 6% de PCD, lo que significa un porcentaje alto en relación al rango nacional, que oscila entre 3 y 7% (Agenda Nacional para la Igualdad en Discapacidades 2013-2017).

En el Ecuador las PCD están amparadas por normativas nacionales e internacionales (Constitución de la República, 2008; Ley Orgánica de la Discapacidad, 2012; Convención sobre los Derechos de las PCD, ONU, 2006; Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las PCD, OEA, 1999), las cuales proporcionan un marco jurídico amplio, suficiente para la garantía y ejercicio de sus derechos (Normas Jurídicas en Discapacidad, 2014), en las áreas: salud, educación, cultura, deporte, recreación y turismo, trabajo y capacitación, vivienda y accesibilidad (Ley Orgánica de la Discapacidad, 2012).

A pesar de ello, las PCD se perciben a sí mismas como marginadas y limitadas en su participación ciudadana, consideran que la discapacidad limita su acceso a la educación, al empleo y a la vida social en igualdad de oportunidades con relación al resto de la población (tomado del estudio Ecuador: la discapacidad en cifras, 2005, referido en la Agenda Nacional para la Igualdad en Discapacidades 2013-2017).

Existen diversos tipos de problemas que limitan el desarrollo de las PCD en Ecuador, entre ellos se encuentran los relacionados con: la sensibilidad a la población, la participación en la sociedad, la educación, la salud, y su incorporación al trabajo, estos problemas se explican a continuación (Agenda Nacional para la Igualdad en Discapacidades 2013-2017).

Se destacan en los dos primeros tipos de problemas: la baja sensibilización a la población sobre los derechos y potencialidades de las PCD; las organizaciones de PCD no reciben asistencia técnica por parte de las instituciones que les otorgaron vida jurídica (lo que hace que se trabaje de forma empírica, unido a que el nivel educativo de estas personas y de sus líderes es bajo); así como el pobre nivel de coordinación y comunicación entre las Federaciones de y para PCD¹.

En el ámbito educativo existen: insuficiente oferta educativa de pre-grado y post-grado para formar recursos humanos en diagnóstico, atención-rehabilitación de todo tipo de discapacidad, así como en educación inclusiva y especial, lo que impide una atención profesional y personalizada a esta población vulnerable; unido a la limitada inclusión de las PCD en universidades por falencias estructurales y metodológicas del sistema educativo (ejemplo, no adaptaciones curriculares), que no garantiza el acceso, la permanencia, ni la profesionalización basada en competencias de estas personas; esto restringe su participación en el mercado laboral, provocando desempleo y subempleo. En cuanto a la salud se constatan: la baja cobertura de servicios de salud para la prevención de discapacidades y atención a PCD; los trámites para el financiamiento de exámenes, tratamientos, dotación de ayudas técnicas, medicamentos para PCD son complejos y largos, esto hace que se dificulte su incorporación y su permanencia en los centros de trabajo.

Otros problemas que agravan la inserción laboral de las PCD son: la resistencia de las empresas a contratar a PCD por el prolongado proceso de integración laboral y adaptación del empleado, empleador y equipo de trabajo; irregularidades en el cumplimiento del Reglamento de la Ley Orgánica de Discapacidades que exige al empleador público y privado que cuenta con 25 empleados como mínimo, contratar un mínimo de 4% de PCD, en labores permanentes apropiadas a los conocimientos, condiciones físicas y aptitudes individuales.

¹ Existen cuatro Federaciones Nacionales: para la Discapacidad Física (FENEDIF); para los Ciegos (FENCE); para los Sordos (FENASEC); para la Pro-Atención a la Persona con Deficiencia Mental, Autismo, Parálisis Cerebral y Síndrome de Down (FEPAPDEM), que aglutinan a más de 115 organizaciones de PCD, y ofrecen servicios en temas relacionados con: capacitación y defensa de derechos humanos; en menor grado en inserción laboral, educación, asesoría, comunicación, servicio de intérpretes de lengua de señas y rehabilitación (Agenda Nacional para la Igualdad en Discapacidades 2013-2017).

Además, los servicios de inserción laboral trabajan en forma descoordinada, duplicando esfuerzos y recursos, su cobertura es baja y el presupuesto es escaso; no existe un sistema de información único sobre la situación laboral de las PCD a nivel nacional, donde se registre el número de personas insertadas, personas buscando trabajo, empresas que cumplen con la Ley, entre otros; que permita tomar decisiones acertadas en el aprovechamiento de oportunidades de empleo para estas personas.

A estos problemas se añaden: el desconocimiento de empleadores sobre las potencialidades de las PCD para el trabajo; el no contar con análisis técnicos de puestos que pueden ser ocupados por PCD; el no aplicar ajustes a los procesos de selección para este tipo de personal (adaptación de test y material de selección, evaluación de conocimientos, competencias de acuerdo con las características de cada discapacidad), ni a los procesos de capacitación y evaluación de su desempeño, lo que no permite una adecuada inserción laboral y su desempeño posterior. Asimismo, el no poseer apoyo de intérpretes de Lengua de Señas en las instituciones, limita su comunicación dentro de la organización, lo que unido a no contar con apoyo psicológico a PCD integradas laboralmente, ni suficientes programas de capacitación ocupacional y de formación para el empleo de estas personas, dificulta su desempeño en las organizaciones y conlleva a que la inserción laboral sea baja y muchas sean temporales.

Ante esta situación, las ONG`s dedicadas a la atención de estas personas deben contar con colaboradores motivados, con competencias definidas y desarrolladas que puedan brindarle una atención oportuna y profesional, para lo cual requieren de una adecuada gestión de su talento humano. La mayoría de las investigaciones sobre este tipo de institución se centran en cómo lograr la inserción laboral de estas personas, en cómo capacitarles, pero no se aborda cómo perfeccionar la gestión de este tipo de organizaciones y en específico la gestión del talento humano (GTH) basado en competencias, para poder brindar un mejor servicio a las PCD.

La Fundación Cuesta Holguín para la Discapacidad (FCH), ubicada en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua, no escapa a esta realidad; además, no mide la calidad del servicio que ofrece, no se gestiona al personal de acuerdo a las competencias que debe poseer; los puestos y el personal no se encuentren alineados con la estrategia principal de la ONG, lo que incide en la calidad del servicio y en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, por lo que su desarrollo se ve limitado.

Ante esta situación problemática se formula el objetivo del presente artículo: desarrollar un modelo de gestión del talento humano basado en un sistema de competencias organizacionales y de puestos claves con indicadores, que contribuya a un adecuado manejo del personal, alineados a los objetivos de la ONG para la discapacidad. Esta investigación contribuye al cumplimiento del objetivo 1 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una Vida, referido a garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, y de dos metas para el 2021: Dotar de ayudas técnicas a las PCD, y Aumentar el número de PCD insertados en el sistema laboral.

El presente artículo se basa en el estudio realizado, en el 2016, en la tesis de maestría desarrollada por Santamaría y dirigida por Hernández, autoras de este trabajo científico donde se amplía el análisis de los resultados, se definen indicadores para el medir los objetivos estratégicos y la integración de la GTH con la estrategia de la organización.

REVISIÓN TEÓRICA

En estudios realizados por *Boston Consulting Group (BCG)* y *la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA)* en países y empresas de todos los continentes, se constata que en la mayoría de ellas el vínculo entre recursos humanos y la estrategia e indicadores de gestión, están rotos o no existen (BCG y WFPMA, 2008, citado en Cuesta, 2018), por lo que se necesita abordar la alineación de la GTH con la estrategia organizacional, analizado en el presente estudio.

Se analizan siete modelos de GTH: Beer et.al. (1989), Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (1996), Zayas (1996)², Chiavenato (2000, 2002, 2009, 2011), Cuesta (1999, 2005, 2010), y en todos se afirma que ésta debe estar integrada a los procesos, políticas y decisiones estratégicas institucionales.

Estos modelos (a excepción del modelo de Cuesta y el modelo mejorado de Chiavenato) no abordan de manera explícita las competencias laborales, estas aparecen en modelos más recientes, poniéndolas en el centro de su gestión, estos son: Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado por Cuesta (1999); Modelo GH DPC (Diagnóstico, Proyección y Control) de Cuesta (2005, 2010); Norma Cubana sobre Gestión del Capital Humano (NC 3001: 2007); Modelo de Chiavenato (2009, 2011); Modelo para la

² Zayas (1996) y Beer et. al. (1989) son citados en Cuesta & Valencia (2013)

evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario de Hernández (2009).

Existen varias definiciones sobre competencia laboral aportadas por: Spencer & Spencer (1993), Cuesta (2005), Alles (2006b), Cortés (2009), Saracho (2011), en las cuales se destacan que son características, conocimientos, conductas, aptitudes, habilidades, cualidades propias de cada persona, relacionadas con su desempeño en su puesto de trabajo y que pueden ser desarrolladas o potenciadas para cumplir con los estándares de calidad establecidos en las organizaciones (Santamaría y Hernández, 2016). Además, se basan en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización (Normas cubanas NC 3000-3002: 2007).

La gestión de las competencias es crucial para el desempeño organizacional; según Cuesta (2000) ésta se enfoca en lo que las personas “serán capaces de hacer”; implica pensamiento estratégico y mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, con lo que coinciden las autoras de este trabajo.

Alles (2006b), Fernández (2005), Dirube (2004), Fundipe (2004), Morales (2008) y Cuesta (2010) desarrollan aspectos asociados a la gestión de personas por competencias, plantean que éstas son variadas y dependen de las necesidades de cada organización, del mercado, del número de empleados y de los criterios de sus directivos. Todos estos autores señalan la relación de las competencias con los subsistemas de la GTH y señalan los siguientes aspectos (Santamaría y Hernández, 2016):

- La identificación de competencias a través del método de expertos *Delphi*, el método de incidentes críticos. La adecuación de las características de la persona con el puesto y la organización, lo que conduce a la máxima eficacia (Dirube, 2004; Morales, 2008; Cuesta, 2010).
- La identificación y medición de competencias de gestión e indicadores que permiten conocer la evolución de la mejora de éstas a través de un cuadro de mando integral (CMI) para la gestión de personas, siendo esto uno de los elementos más importantes en la medición del capital humano (Fundipe, 2004).
- El análisis de tres niveles de competencias, los valores son el nivel más profundo (Fernández, 2005).
- Los tipos de competencias: teóricas, prácticas, sociales y cardinales que convergen en las competencias del conocimiento (Alles, 2006a; Alles 2012).

- La identificación de competencias organizacionales, de procesos, de puestos y la utilización del control de gestión estratégico a través del CMI (Cuesta, 2010).

Torres (2009) plantea que la implementación de un modelo de gestión por competencias es única para cada organización, pues tienen un direccionamiento estratégico diferente, por lo tanto, los perfiles y competencias de las personas también lo son, aunque existen directrices básicas para su implementación.

En la literatura científica consultada no se aborda el desarrollo de modelos de GTH por competencias ajustados a las características de las ONG dedicadas a la atención de PCD, sino que se analizan los servicios que éstas prestan a este sector de la población, y metodologías para lograr su inserción laboral. Dentro de los servicios que brindan estas organizaciones se encuentran: capacitación en temas de discapacidad (legislación, contratación, retención de PCD, gestión de la discapacidad, entre otros), y consultorías sobre el acondicionamiento de las empresas para la accesibilidad de los empleados y clientes con discapacidad (OIT, 2011).

En cuanto a las metodologías desarrolladas para la inserción laboral de las PCD se encuentran: la propuesta de una herramienta para valorar ocupacionalmente a PCD basada en el enfoque de las competencias laborales generales (Moreno, Cortés, Cárdenas, Giraldo y Mena, 2013); asimismo en Ecuador, se propone la creación de un un centro ocupacional inclusivo para el fortalecimiento de la incorporación al trabajo de las PCD en las empresas públicas y privadas de la Provincia de Los Ríos (Pastrano, Arévalo y González, 2015); también Zamora y Cobacango (2017) analizan el desempeño laboral de PCD y su contribución al desarrollo institucional de la Universidad Técnica de Manabí; y Docampo y Morán de Castro (2014) evalúan la competencia profesional en PCD intelectual para la igualdad de oportunidades.

Estas investigaciones abordan la manera de mejorar la inclusión laboral de las PCD, cómo medir y desarrollar sus competencias laborales y su contribución al desarrollo personal e institucional, pero no analizan cómo mejorar la gestión de las personas que trabajan en las organizaciones que atienden a las PCD, a partir de las competencias laborales institucionales y de puestos claves, para que puedan brindar un servicio profesional y oportuno a este sector de la población, lo que hace necesario este estudio.

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, se recogen datos a través de la medición numérica. El tipo de investigación es no experimental transversal, de alcance descriptivo debido a que se observan los datos tal y como son, sin manipulación, medidos en un momento único en el tiempo. Se tiene en cuenta las funciones de los puestos claves, el organigrama, el mapa de procesos de la ONG para la identificación de las competencias laborales, su estado deseado y el modelo a desarrollar.

Los métodos del nivel teórico del conocimiento utilizados son: analítico-sintético, enfoque en sistemas, modelación; los del nivel empírico son: entrevista al director de la ONG para conocer la situación actual de la misma y de la GTH (proyectos en ejecución, caracterización de los beneficiarios, filosofía y organización de la ONG, particularidades de los procesos de: reclutamiento, selección, formación, evaluación, compensación); cuestionario a los especialistas en el área de la discapacidad y de talento humano para la validación del modelo; método *Delphi* en tres rondas para la determinación: de las competencias organizacionales y puestos claves, del grado de importancia y del nivel de desarrollo deseado, con el coeficiente de concordancia de *Kendall*, empleando el paquete estadístico IBM SPSSSTATISTIC 20.0; análisis documental: manuales de calidad, planificación estratégica, resultados de los proyectos que desarrolla la ONG.

El procedimiento metodológico creado para el desarrollo de la investigación contiene cuatro pasos: elaboración del marco teórico, análisis de la situación actual de la GTH, desarrollo del modelo de GTH por competencias y la validación del mismo; en cada paso se realizan entre 2 y 7 actividades, cada una con objetivos, métodos, ver tabla 1. Para el desarrollo del modelo de GTH basado en un sistema de competencias e indicadores se toma el proyecto clave de la ONG "Inserción laboral para las PCD", al ser solicitado por la dirección de la fundación y por tributar directamente en el cumplimiento de la misión de la ONG, enfocada al mejoramiento de la calidad de vida de estas personas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La FCH no posee un departamento de GTH, 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 los procesos de selección de la empresa

Plasticaucho Industrial, que proporciona perfiles de empleados acorde a lo que FCH solicita, este proceso es simple e informal.

En la FCH no se realizan evaluaciones del desempeño de los funcionarios, ni de las áreas, solo se evalúa anualmente el logro de resultados de los proyectos a nivel organizacional. No se elaboran planes de capacitación, los cursos desarrollados son sobre temas que identifica el director, sin estudio previo de las necesidades de superación del personal en función del desarrollo de las competencias, éstas no están identificadas; no se elaboran planes de compensación; todo ello respalda la necesidad de contar con un modelo de GTH que permita el manejo adecuado de su personal, el cual tiene como premisas:

- Compromiso de la dirección y de los funcionarios de la organización de implementar el modelo de GTH por competencias.
- Reconocimiento de la necesidad de mejorar por y para las PCD.
- Conocimiento global de la organización.

El objetivo del modelo es desarrollar una herramienta que contribuya a la gestión de las competencias del personal, integrada a los subsistemas selección, formación, evaluación, compensación y con la estrategia de la organización. Los principios en que se sustenta el modelo son:

- Orientación al cliente: su satisfacción es el valor fundamental que orienta la actividad de la organización (Suárez, 2001).
- Inteligible: es comprensible, coherente, capaz de comunicar significados explícitos

Tabla 1. Caracterización del procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación.

Pasos	Actividad	Objetivos	Métodos
Paso 1 Elaboración del marco teórico	1. Análisis de la literatura científica y otros documentos sobre el tema. 2. Construcción del marco teórico.	Analizar los referentes teóricos y metodológicos para el desarrollo del modelo GTH por competencias	Análisis – síntesis Inducción-deducción Enfoque en sistemas
Paso 2 Análisis de la situación actual	1. Elaboración de la entrevista para el diagnóstico inicial sobre la actividad de la organización. 2. Elaboración de la entrevista para el diagnóstico de la situación actual sobre la GTH de la organización. 3. Realización de las entrevistas y análisis de los resultados.	Analizar la realidad de la organización para el diseño del modelo de GTH por competencias de acuerdo a sus necesidades	Entrevistas Análisis documental (informes anuales de resultados, planificación estratégica)
Paso 3 Desarrollo del modelo de gestión por competencias	1. Construcción del modelo de GTH basado en un sistema de competencias. Elaboración de sus: premisas, objetivo y principios. 2. Elaboración del procedimiento metodológico general y específico para el desarrollo del modelo. 3. Determinación de las competencias organizacionales. 4. Identificación de los puestos claves de la organización. 4.1 Análisis del mapa de procesos de la organización. 5. Determinación de las competencias laborales por puestos claves. 5.1 Selección de los especialistas para cada puesto clave. 5.2 Aplicación del método <i>Delphi</i> . 5.2.1 Aplicación de la primera ronda del método <i>Delphi</i> para determinar las competencias necesarias para cada puesto clave. 5.2.2 Aplicación de la segunda ronda del método <i>Delphi</i> para obtener el grado de importancia de las competencias. 5.2.3 Aplicación de la tercera ronda del método <i>Delphi</i> para determinar estado deseado de desarrollo de cada competencia laboral.	Desarrollar el modelo de GTH basado en un sistema de competencias e indicadores	Análisis – síntesis Enfoque en sistemas Dinámica grupal Entrevista Observación Análisis documental Método de Delphi Coeficiente de concordancia de Kendall Análisis-síntesis

	6. Elaboración de los perfiles por competencias. 7. Integración de los subsistemas al modelo de GTH diseñado. 8. Construcción de indicadores de desempeño laboral.		
Paso 4 Validación del modelo	1. Selección de los especialistas para la validación del modelo. 2. Determinación de los criterios para la validación del modelo 3. Elaboración y aplicación del cuestionario para la validación del modelo. 4. Procesamiento y análisis de los resultados.	Validar el modelo de GTH basado en un sistema de competencias e indicadores	Cuestionario

Fuente: Santamaría y Hernández (2016).

en cuanto a los procesos, pasos y actividades a seguir.

- Flexible: Se adapta con facilidad a diversas condiciones y escenarios de las organizaciones, posibilidad de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas (Hernández, 2009).
- 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, no por intereses o sentimientos personales.

El modelo parte de la planificación estratégica de la organización y del análisis de su entorno, su centro es la identificación de las competencias organizacionales y de puestos claves con sus indicadores; éste es el punto de partida para el desarrollo de los subsistemas: selección, formación-desarrollo, compensación, evaluación del desempeño, interrelacionados entre sí y con la estrategia organizacional, (figura 1).



Figura 1. Modelo de gestión del talento humano basado en un sistema de competencias Fuente: Santamaría y Hernández (2016).

Se propone un procedimiento general para el desarrollo del modelo (figura 2), que consta de tres etapas: la primera es la identificación de las competencias laborales con

cinco pasos: elaboración del mapa de procesos; identificación de las competencias organizacionales; selección de los puestos claves; identificación de las competencias de puestos claves y su nivel de desarrollo deseado; elaboración de los perfiles por competencias. Esta etapa se basa en el procedimiento de Hernández (2009).

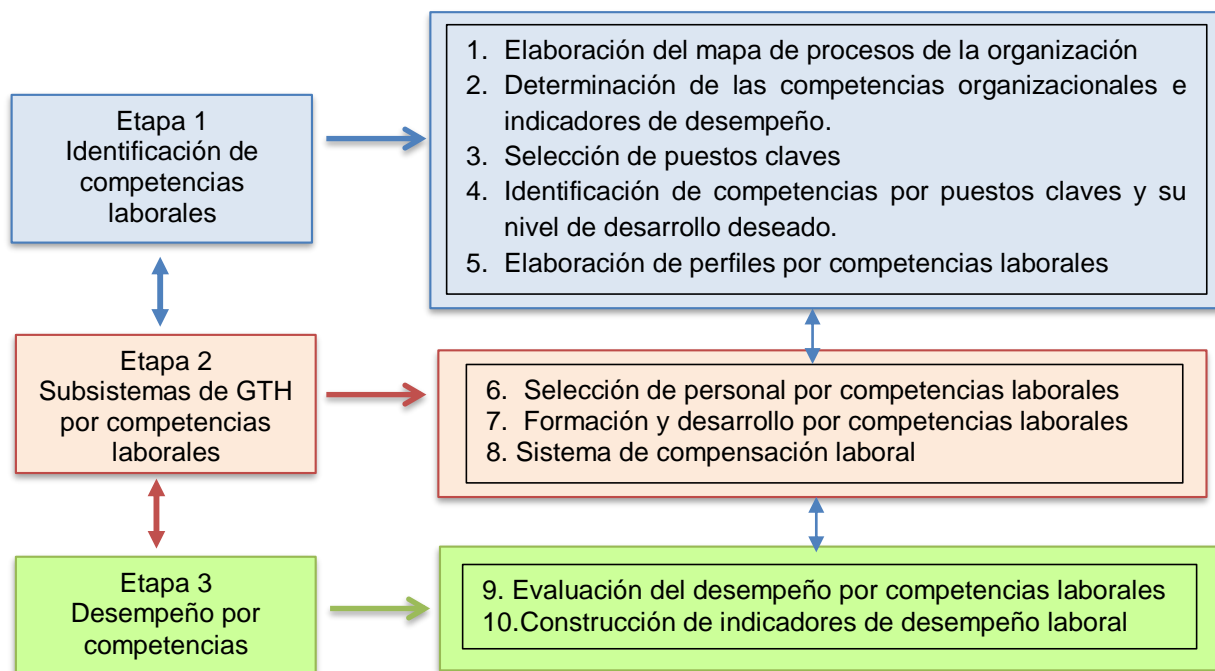


Figura 2. Procedimiento general para el desarrollo del modelo de gestión del talento humano basado en un sistema de competencias e indicadores para la FCH. Fuente: Santamaría y Hernández (2016).

La segunda etapa aborda los subsistemas de la GTH centrados en las competencias laborales: selección del personal, formación por competencias y compensación, para cada uno se desarrollan procedimientos específicos.

La tercera etapa abarca el desempeño por competencias, caracterizando este subsistema y la construcción de indicadores por competencias laborales. Existe una relación bidireccional entre las etapas y los pasos que la contienen; para llevar a cabo la compensación laboral (una vez diseñado este subsistema), se requiere de la realización de la evaluación del desempeño. A continuación, se explica cada etapa.

En la etapa 1, paso 1: se parte del mapa de procesos institucional (figura 3), donde se destaca como proceso operativo el proyecto de inserción laboral para PCD, clave por

sus resultados e impacto de la FCH, al contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de dichas personas, mediante su incorporación en empresas privadas y públicas.

En la etapa 1, paso 2: se identifican 4 competencias organizacionales: orientación al cliente (el deseo de servir a los demás); integridad (comportarse de acuerdo a los valores morales); adaptabilidad al cambio (comprender rápidamente los cambios del entorno), compromiso (sentir como propios los objetivos institucionales), así como su grado de importancia; se formulan entre 3 y 4 indicadores por competencia (para un total de 14), ver tabla 2. Para ello se realiza una entrevista al Director General, con la finalidad de seleccionar las competencias partir del análisis de: la misión, visión, mapa de procesos, proyectos, organigrama de la FCH y el diccionario de Marta Alles (2006).

En la etapa 1, paso 3 se seleccionan los cinco puestos claves del proyecto “Inserción laboral para personas con discapacidad”; los puestos son: coordinador y asistente del proyecto, trabajadora social, psicóloga, técnico en seguimiento laboral.

En el paso 4: Identificación de competencias por puestos claves y su nivel de desarrollo deseado, se identifican 56, entre 10 y 12 competencias laborales para cada puesto clave. Para ejecutar este paso se seleccionan tres especialistas por puestos claves de acuerdo a la experiencia laboral (oscila entre 8 a 27 años, con diferentes responsabilidades relacionadas con las PCD y su inserción laboral), y los conocimientos que poseen sobre discapacidad (por nivel de instrucción y capacitación). Se les aplica el método *Delphi* en tres rondas.

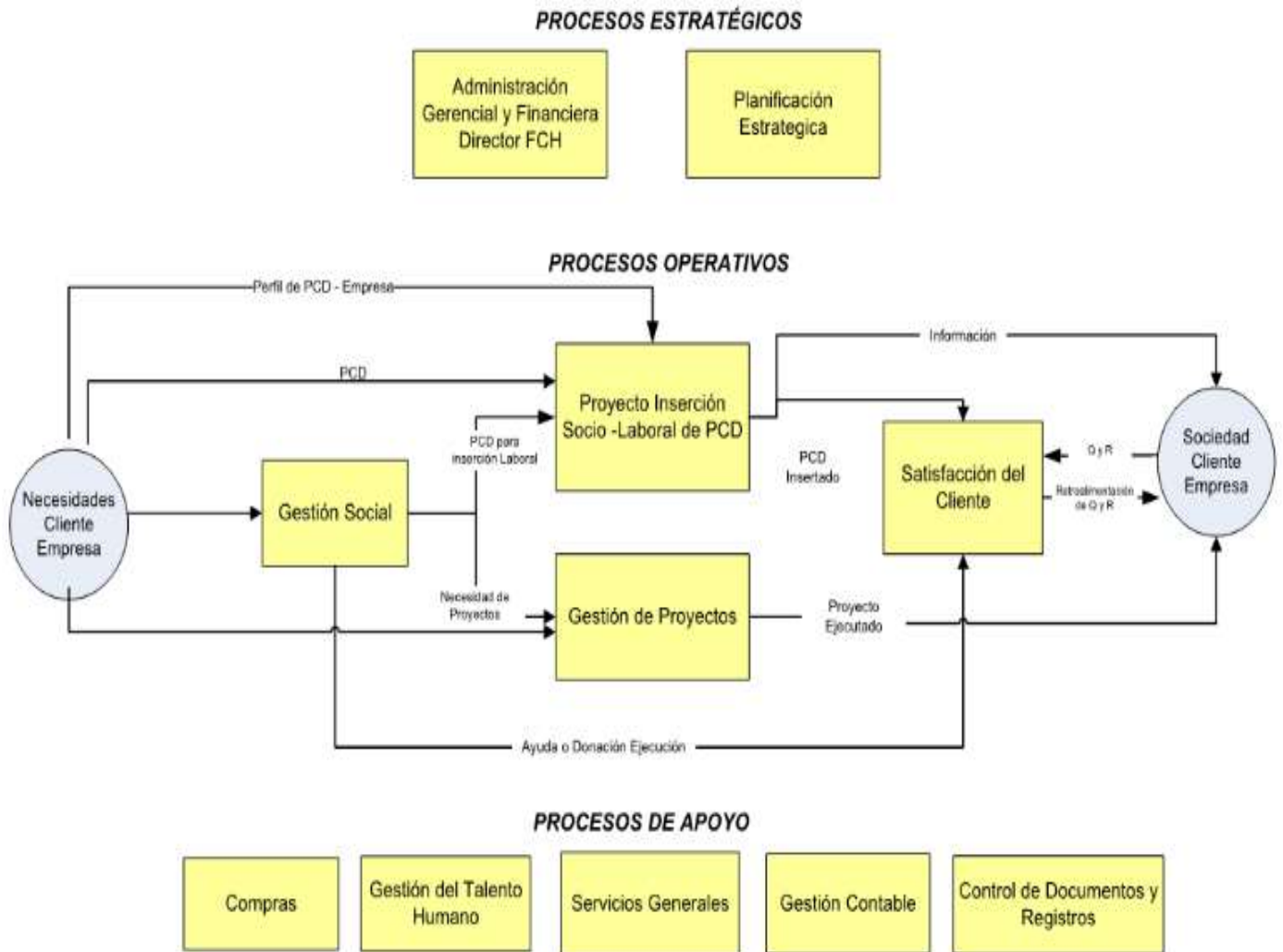


Figura 3. Mapa de procesos de la Fundación Cuesta Holguín.
Fuente: Santamaría y Hernández (2016).

Competencias	Indicador de desempeño/Comportamiento	Evidencias
Orientación de servicio al cliente Actúa con sensibilidad ante las necesidades del cliente interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende las demandas del cliente y genera soluciones efectivas. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones. • Diseña e implementa mecanismos para evaluar el índice de satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Evaluaciones del desempeño • Cuestionarios de satisfacción del personal y usuarios • Análisis de los índices de satisfacción
Integridad Capacidad para comportarse de acuerdo a valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales para actuar con seguridad, congruencia entre el decir y el hacer.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta con su ejemplo el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. • Construye relaciones basadas en la honestidad de sus actos • Es justo, seguro en la aplicación de procesos y procedimientos de la organización • Trata confidencialmente la información relacionada con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Evaluaciones del desempeño • Cuestionarios de satisfacción del personal
Adaptabilidad al cambio Identifica y comprende rápidamente los cambios del entorno interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Transforma debilidades en fortalezas • Diseña planes de acción • Detecta oportunidades del entorno • Implementa nuevas metodologías y herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción • Ficha de observación • Evaluaciones del desempeño • Cuestionarios de satisfacción del personal
Compromiso Siente como propios los objetivos del centro y cumple con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Define la visión, misión, valores y estrategias de la organización • Supera los resultados esperados para su gestión • Estimula el respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación • Evaluaciones del desempeño

Tabla 2. Competencias organizacionales con sus indicadores de la Fundación Cuesta Holguín.

Fuente: Santamaría y Hernández (2016)

En la primera ronda se utilizan cuestionarios donde se listan competencias relacionadas con las funciones de cada puesto, y los especialistas deben seleccionar aquellas que consideren necesarias, el valor 1 significa que la competencia es necesaria para el puesto, y 0 si no se considera necesaria; se calcula la frecuencia de selección de la competencia y se escogen las que poseen un porcentaje mayor a 67. De las 19

competencias analizadas para el puesto de coordinador y asistente del proyecto se seleccionan 12 y 11, respectivamente; de las 16 competencias para el técnico de evaluación social se seleccionan 11; de las 15 competencias para el técnico de evaluación psicológica se seleccionan 12; de las 14 competencias para el Técnico en Seguimiento Laboral se seleccionan 10.

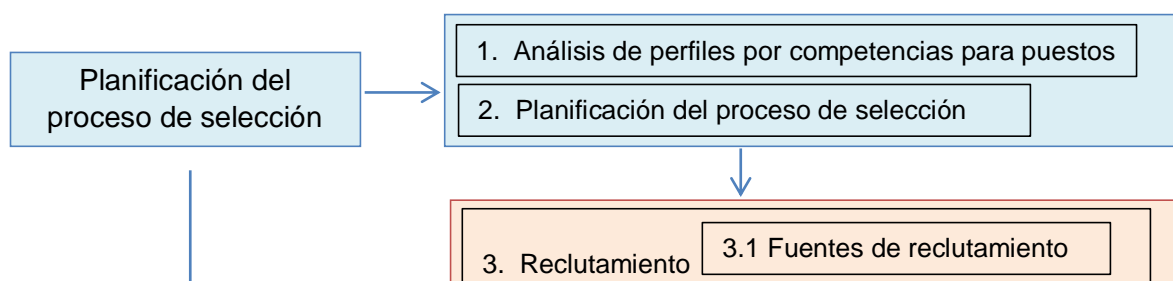
En la segunda ronda se determina el grado de importancia de las competencias (1 para la competencia de mayor importancia y 10-12 para las de menor importancia, según el número de competencias definidas para cada puesto); se calcula el coeficiente de concordancia de *Kendall*, que oscila entre 0.70 a 0.98 (nivel alto), con un nivel de significación aceptable y alto (0.002 a 0.017).

En la tercera ronda se analiza el nivel de desarrollo deseado para cada competencia, determinándose alto (entre 8 y 10 puntos) para todas, a excepción de tres competencias ubicadas en un nivel de desarrollo medio (7 puntos): empatía (para el Técnico en Evaluación Social), vocación de servicio (para el Coordinador del Proyecto) y trabajo en equipo (para el Técnico en Evaluación Psicológica). La escala utilizada es: alto desarrollo (10-8), medio (7-4), bajo (3-0). Los especialistas consideran que todas las competencias deben tener un nivel de desarrollo alto en los puestos Técnico de Seguimiento Laboral y Asistente del Proyecto.

En la etapa 1, paso 5: se elaboran los perfiles por competencias compuestos por: nombre, objetivo, descripción del cargo, área perteneciente, relación organizacional, requisitos, exigencias del cargo, competencias del puesto y aspectos económicos.

En la etapa 2 y 3 del procedimiento general se elaboran procedimientos específicos para cada subsistema. La selección del personal por competencias, etapa 2, paso 6, consta de tres fases: planificación del proceso de selección, ejecución e inducción del personal, en las cuales se realizan entre 2 y 4 actividades (figura 4). Se parte de los aportes de Cuesta (2010) y Alles (2006b) sobre las fuentes de reclutamiento, las técnicas de selección, la comprobación de datos referenciales y la inducción.

Figura 4. Procedimiento específico para el subsistema de selección por competencias laborales.



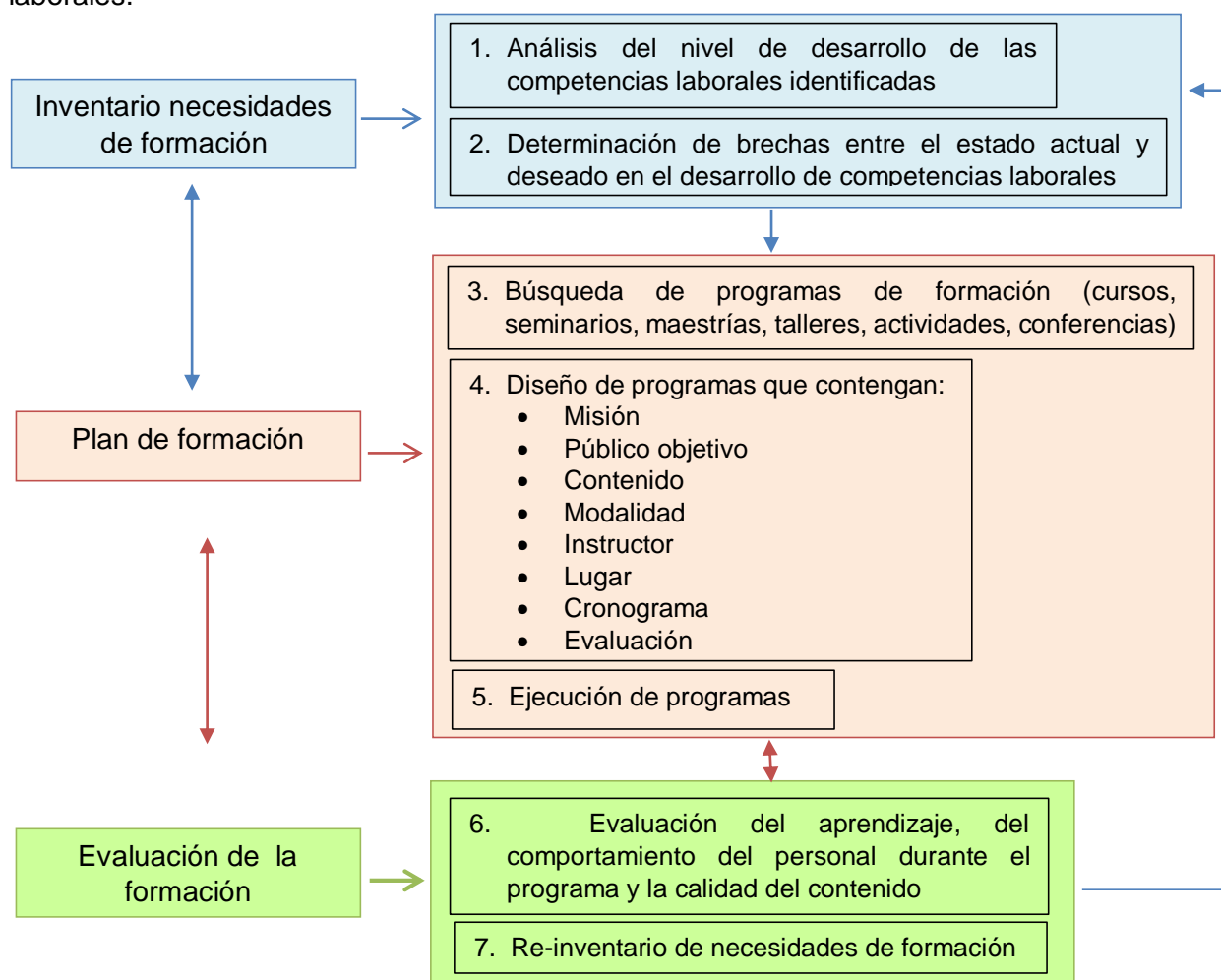
4. Revisión de documentación

Fuente: Santamaría y Hernández (2016)

En la planificación se elabora un cronograma con las actividades de cada etapa del proceso de selección, lo que permite monitorear y tomar las correcciones necesarias. La ejecución comienza con el reclutamiento del personal que cumple con los perfiles por competencias, continua con la aplicación de las técnicas de selección, concluye con la selección de la persona. En la tercera etapa se realiza la inducción y el seguimiento a la persona seleccionada para el puesto de trabajo.

En la etapa 2, paso 7 se diseña el procedimiento específico de formación y desarrollo por competencias, en 3 fases: inventario de necesidades de formación; elaboración del plan de formación-desarrollo y evaluación de la formación recibida, en las cuales se desarrollan entre 2 y 3 actividades (figura 5). Se comienza con el análisis del desarrollo de las competencias y su brecha con el estado deseado, para diseñar y ejecutar la formación que se requiere, se culmina con el re-inventario de necesidades de formación.

Figura 5. Procedimiento específico para la formación y desarrollo de las competencias laborales.



Fuente: Santamaría y Hernández (2016)

En la etapa 2, paso 8: se diseña el procedimiento específico de compensación laboral, basado en la clasificación de Cuesta (2010): materiales (económicas: salariales y no salariales, y no económicas: condiciones de trabajo) y las no materiales (planificación de carreras, participación, cambio de puesto). Posee cuatro fases: análisis del perfil de puestos por competencias; evaluación de puestos (determinando su valor relativo para establecer sus jerarquías como base de la retribución); estudio comparativo que busca la diferenciación con el entorno (entre el valor relativo de cargos internos con los externos); y la determinación de la compensación donde se especifica el nivel salarial y las compensaciones. En cada fase se desarrollan 1 o 2 actividades (figura 6).

Este procedimiento se basa en las fases de la gestión de compensación laboral aportados por Cuesta (2010), en la presente investigación se organiza cada aspecto para hacerlo más comprensible y sencillo.



Figura 6. Procedimiento específico del subsistema compensación laboral.

Fuente: Santamaría y Hernández (2016)

En la etapa 3, paso 9: se diseña el procedimiento específico para la evaluación del desempeño por competencias, consta de 3 fases: preparación de la evaluación; elaboración del sistema de evaluación y la evaluación de competencias. Cada fase cuenta con 2 y 3 actividades (figura 7). En la primera fase se analizan los perfiles por competencias, se determina el tiempo para evaluar y los evaluadores participantes.

En la segunda fase se desarrollan tres actividades: diseño del sistema, compuesto por: objetivos, métodos, procedimiento, participantes, tipo de evaluación; se elabora un instrumento de evaluación que contiene: información del puesto, del funcionario, período de la evaluación, escala de evaluación (por debajo de 50 puntos es insatisfactoria la

evaluación, de 51-79 es buena, de 80-89 muy buena y de 90-100 excelente), indicadores relacionados con las competencias a evaluar en cada puesto, puntos fuertes, áreas de mejora, necesidades de formación y desarrollo, conclusiones o comentarios finales.

En la segunda actividad, determinación del método de evaluación, se plasma la información recogida en el instrumento creado, en el método de escala gráfica (se realiza un perfil gráfico del evaluado) y en la evaluación de 360 grados (subordinados, jefes, pares y clientes externos). En la tercera actividad se ejecuta el proceso de evaluación diseñado y se obtienen los resultados. En la tercera fase se determinan las áreas a mejorar, las sugerencias de formación y las compensaciones, con la adecuada retroalimentación al empleado. Este procedimiento se basa en los aportes de Cuesta (2010, 2018) y Hernández (2009).



Figura 7. Procedimiento

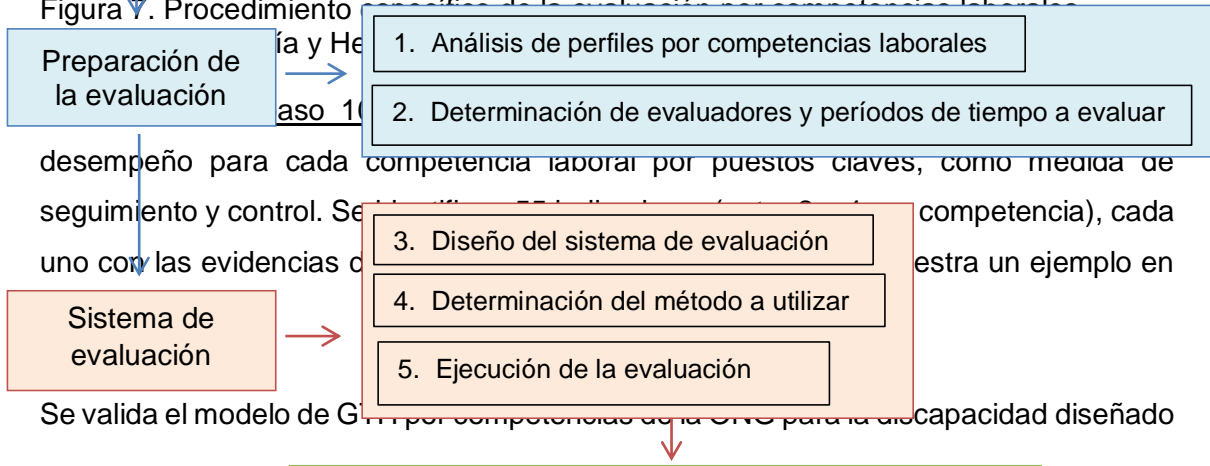
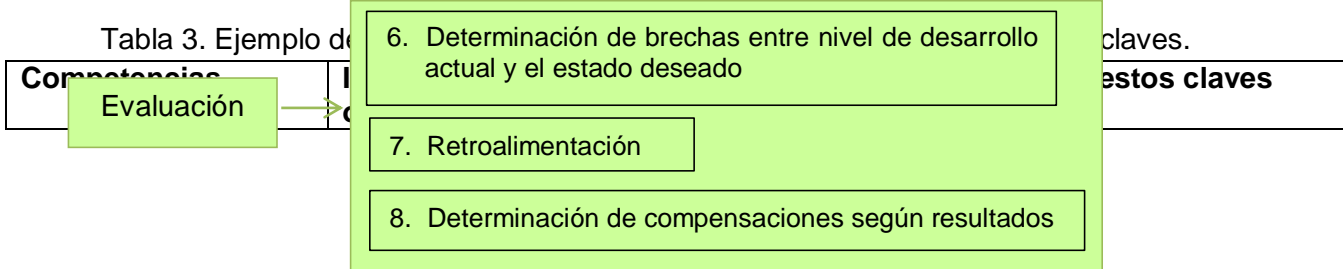


Tabla 3. Ejemplo de



Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de reactivos psicológicos para diagnóstico. - Manejo de técnicas de intervención y psicoterapia. - Manejo de técnicas grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes psicológicos - Ficha de evaluación a la PCD - Ficha de seguimiento psicológico y laboral - Cuestionario 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico en evaluación psicológica - Técnico en seguimiento laboral
Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación por lenguaje de señas. - Conoce 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 - Técnico en evaluación psicológica
Identificación de oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica habilidades reales o potenciales para su 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 	Técnico en evaluación social
Vocación de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda 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 - Asistente del proyecto - Técnico en evaluación social - Técnico en evaluación psicológica - Técnico en seguimiento laboral
Toma de decisiones para la inserción laboral de las PCD, según capacidades ocupacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica habilidades y aptitudes en las PCD - Decisiones acertadas según discapacidad y `puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas personales de las PCD - Fichas de observación - Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo - Informes de seguimiento laboral 	Coordinador del proyecto
Conocimiento específico de cada una de las discapacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Trato amable a las PCD - Desarrolla formas variadas de comunicación con las PCD 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de satisfacción de los clientes interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador del proyecto - Asistente del proyecto

	- Identificación de necesidades de las PCD	- Ficha de observación (trato y forma de comunicarse)	- Técnico en evaluación social - Técnico en evaluación psicológica - Técnico en seguimiento laboral
--	--	---	---

Fuente: Santamaría y Hernández (2016).

con el criterio de 4³ especialistas seleccionados por su formación académica (cuarto nivel), experiencia (entre 15-28 años) y conocimientos sobre el tema de la discapacidad (alto grado, entre 8-10). Se analizan 4 criterios en una escala del 1 al 5 (5 es la máxima puntuación). El modelo es validado satisfactoriamente, al obtener valores entre 4 y 5 puntos por todos los especialistas, es considerado factible (viable y permite alcanzar los objetivos de la Fundación), comprensible (describe claramente su metodología y es fácil de entender), con suficiencia (integra los elementos esenciales de la GTH) y aporta al mejoramiento del desempeño de la ONG para la discapacidad.

DISCUSIÓN

El modelo propuesto está alineado a los objetivos de la organización, puesto que para el cumplimiento de éstos se requiere del desarrollo de las competencias institucionales y de los puestos claves, así como de los subsistemas que componen dicho modelo.

Una vez identificadas las competencias organizacionales, etapa 1, paso 2, se relacionan con los 3 objetivos institucionales. Para garantizar la atención calificada y oportuna a los usuarios de la Fundación y atender sus necesidades prioritarias (objetivo 1), se requiere el desarrollo de las 4 competencias institucionales y todos los indicadores asociados a ellas (en la competencia compromiso con el indicador 2). Asimismo, el mantenimiento y desarrollo de funcionarios comprometidos y capacitados para mejorar la calidad de atención que brinda la Fundación (objetivo 2), necesita el desarrollo de dos de las competencias: integridad y compromiso (la primera con los indicadores 1, 2 y la segunda con todos), tabla 2.

³ El número de especialistas se calcula a partir de la metodología de Artola & Macías (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; se toma como α el número $0.7 * 5$ (puestos claves), da como resultado 3.5, por lo que se toman 4 especialistas

El cumplimiento del objetivo 3: contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las PCD 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; demanda del desarrollo de tres de las competencias organizacionales identificadas: compromiso (con el indicador 2), orientación de servicio al cliente (con todos los indicadores), adaptabilidad al cambio (con los indicadores 1 y 2), tabla 2.

Para medir el cumplimiento de los tres objetivos institucionales se establecen 22 indicadores (8, 10, 4, respectivamente), clasificados en: estructura-proceso- resultado⁴ y en eficacia-eficiencia; predominan los de eficacia y estructura, por la función esencial de la GTH de crear las condiciones adecuadas para el buen desempeño de la institución y su personal; en la tabla 4 se muestran los objetivos e indicadores relacionados con las competencias organizacionales.

Existen cinco competencias comunes a los cinco puestos claves, etapa 1, paso 4, estas son: conocimiento específico de cada una de las discapacidades, comunicación asertiva, empatía, vocación de servicio y capacidad analítica. Cuatro competencias son comunes a cuatro puestos claves, estas son: trabajo en equipo, ética profesional, manejo de relaciones interpersonales y solución de conflictos; estas competencias son genéricas, según la clasificación de Tobón (2006), referidas a las competencias que son comunes a una rama profesional o a todas las profesiones.

Es necesario destacar las competencias específicas identificadas (que le dan identidad a una ocupación, Tobón, 2006) características para este tipo de puestos, estas son:

- Formular y ejecutar estrategias de intervención.
- Conocimiento específico en cada una de las discapacidades.
- Conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica.
- Identificación de oportunidades de desarrollo PCD.
- Conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales.
- Toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales.
- Capacidad de observar a las PCD.

⁴ Estructura (condiciones necesarias para prestar un servicio de calidad, son algunas de las entradas del servicio), el proceso (actividad llevada a cabo durante la atención al usuario) y los resultados (miden el nivel de satisfacción o no alcanzado en el usuario, salidas del proceso).

Al relacionar las competencias genéricas y específicas de los puestos claves con los objetivos institucionales, se obtiene que para cumplir con el objetivo 1 (garantizar la atención calificada y oportuna a los usuarios), se requiere de todas las competencias específicas identificadas, así como de las competencias genéricas: solución de conflictos; capacidad analítica; empatía; vocación de servicio y trabajo en equipo.

Para cumplir con el objetivo 2 (mantener y desarrollar funcionarios comprometidos y capacitados para mejorar la calidad de atención), se requiere del desarrollo de las competencias específicas: conocimiento específico en cada una de las discapacidades; conocimiento técnico en diagnóstico, tratamiento e intervención psicológica; conocimiento en alternativas de comunicación y habilidades sociales; identificación de oportunidades de desarrollo pero para el cliente interno.

Para cumplir con el objetivo 3 (contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las PCD de la provincia, mediante su inserción socio-laboral), se requiere de las competencias específicas: toma de decisiones para la inserción laboral según capacidades ocupacionales; conocimiento específico de cada una de las

Tabla 4. Objetivos e indicadores institucionales vinculados a las competencias organizacionales de la Fundación “Cuesta Holguín”.

Indicadores	Fórmula	Tipo de indicador	Objetivos/ Competencias	Indicadores	Fórmula	Tipo de indicador	Objetivos/ Competencias
Índice de calidad percibida por el usuario, familiar y el cliente interno	ICPU=Med [Med (Atributo _i)] Med: Mediana ICPCI=Med [Med (Atributo _i)] Atributo _{ip} : Tipos de atributos e indicadores	Resultado/Eficacia	Objetivo 1 Garantizar la atención calificada y oportuna a los usuarios de la fundación para atender sus necesidades prioritarias	Índice de competencias de puestos clave disponibles	.C.Di = Med [Med (C _{pi})] C _{pi} : Competencias de puestos disponibles	Estructura/Proceso/Eficacia	Objetivo 2 Mantener y desarrollar funcionarios comprometidos y capacitados para mejorar la calidad de atención que brinda la fundación
Índice de competencias organizacionales disponibles	I.C.Di = Med [Med (C _{oi})] C _{oi} : Competencias organizacionales disponibles	Estructura/Proceso/Eficacia	Competencias organizacionales -Orientación de servicio al cliente -Adaptabilidad al cambio -Compromiso -Integridad	Índice de competencias de puestos clave deseadas	I.C.De = Med [Med (C _{pe})] C _{pe} : Competencias de puestos deseadas	Estructura/Proceso/Eficacia	Competencias organizacionales -Integridad -Compromiso
Índice de competencias organizacionales deseadas	I.C.De = Med [Med (C _{oe})] C _{oe} : Competencias organizacionales deseadas	Estructura/Proceso/Eficacia		Desviación competencial de puestos claves	$D.Cpc = \frac{\sum_i \text{Med} [\text{diferencia estado deseado} - \text{estado actual}]}{n}$ n= total de competencias de puestos	Estructura/Proceso/Eficacia	
Desviación competencial organizacional	$D.Co = \frac{\sum_i \text{Med} [\text{diferencia estado deseado} - \text{estado actual}]}{n}$ n= Total de competencias organizacionales	Estructura/Proceso/Eficacia		Índice de ausentismo laboral	$IAL = \frac{\sum_i HNL_t}{HL_t} \times 100$ HP _t =Total de horas no laboradas en el período t HL _t =Total de horas laboradas en el período t	Estructura/Eficacia	
Cubrimiento de las necesidades	$CNUA = \frac{\sum_i SO_t}{SD_t}$ SO _t = Total de servicios ofrecidos en el período t	Resultado/Eficacia	Índice de rotación del personal	$IRP = \frac{PE_t - PB_t}{PF_t} \times 100$ PE _t = personal entrante en periodo t	Estructura/Eficacia		

de los usuarios atendidos	$SD_t = \text{Total de servicios demandados en el período } t$				$PB_t = \text{baja de personal en período } t$ $PF_t = \text{personal total de la fundación en el período } t.$	
Talleres de Formación al Empleo	$TFE = \frac{\sum_i TFE_t}{TP_t}$ $TFE_t = \text{Total de talleres de Formación al Empleo realizados en el período } t$ $TP_t = \text{Total de talleres planificados en el período } t$	Resultado/Eficacia		Índice de motivación del personal	$I.M.P = \text{Med IG } n_j$ Med: Mediana IG n_j : Indicador general según nivel jerárquico.	Estructura/Eficacia
Tasa de incremento del número de usuarios atendidos	$TINUA = \frac{\sum_i UA_t}{UA_{ta}} \times 100$ $UA_t = \text{Total de usuarios atendidos en un periodo de tiempo}$ $UA_{ta} = \text{Total de usuarios atendidos en mismo período anterior}$	Resultado/Eficacia		Índice de satisfacción laboral del personal	$I.S.P = \text{Med IG } n_j$ Med: Mediana IG n_j : Indicador general según nivel jerárquico	Estructura/Eficacia
Porcentaje de retención de Clientes	$\%RC = 1 - \%$ de fugas de clientes $\%$ de fugas de clientes $= \frac{\sum_i CB_i}{C_i}$ C_i $CB_i = \text{clientes dados de baja dentro del periodo } i$ $C_i = \text{total de clientes del periodo } i.$	Resultado/Eficacia		Índice de desempeño	$I.D = \frac{\sum_i NPCE_t}{NCE_t \times NE_t} \times 100$ $NPCE_t = \text{Número de personas por categoría evaluativa en el período } t$ $NCE_t = \text{Número de categorías evaluativas en el período } t$ $NE_t = \text{Número de empleados en el período } t$	Estructura/Eficacia
Índice de calidad	$ICPU = \text{Med } [\text{Med } (\text{Atributo}_i)]$ Med: Mediana	Resultado/Eficacia	Objetivo 3 Contribuir al mejoramiento de	Porcentaje de Personal capacitado	$PPC = \frac{\sum_i PC_{it}}{TP_t} \times 100$	Estructura/Eficacia

percibida por el usuario, familiar y el cliente interno	ICPCI=Med [Med (Atributo _i)] Atributo _{ip} : Tipos de atributos e indicadores		la calidad de vida de las PCD de la provincia, mediante la		PC _{it} = Personal capacitado en el período t PI _t = Total de persona en el período t		
Índice de inserción laboral de usuarios	$IILU = \frac{\sum_i UIL_t}{UAPI_t} \times 100$ UIL _t = Número usuarios insertados laboralmente en el período t UAPI _t = total de usuarios atendidos con posibilidades de inserción en el período t	Resultado/Eficacia	inserción socio-laboral en las empresas privadas y públicas, a fin de mejorar su capacidad de ingresos y su inclusión real en la sociedad	Personal clave por proyectos	$PCP = \frac{\sum_i PPCP_t}{UA_t}$ PPCP _t = Personal por puestos clave asignados a cada proyecto en el período t UA _t = Total de usuarios atendidos en el período t	Estructura/Eficiencia	
Apoyo a eventos	AE= \sum_i Eventos a los que ha asistido o colaborado la organización	Resultado/Eficacia	Competencias organizacionales				
Porcentaje de cumplimiento de resultados	$\%CR = \frac{\sum_i RR_{i,t}}{RE_t}$ $\sum_i RR_{i,t}$ = suma de los resultados obtenidos de los proyectos implementados i en el periodo t RE _t =total de resultados esperados en el periodo t	Resultado/Eficacia	-Compromiso -Orientación de servicio al cliente -Adaptabilidad al cambio				

Fuente: Elaboración propia.

discapacidades; capacidad de observar a las PCD, conocimiento técnico en diagnóstico; identificación de oportunidades de desarrollo PCD.

El nivel de prioridad otorgado por los especialistas a cada competencia varía en cada puesto, teniendo en cuenta sus funciones, siendo las competencias: comunicación asertiva, trabajo en equipo, solución de conflicto y manejo de relaciones interpersonales, las que más se asemejan en cuanto al nivel de importancia dado, pues es menor la variación en el nivel otorgado, oscila entre 1 y 2 puntos de importancia su diferencia.

El modelo propuesto aporta un sistema de competencias e indicadores (organizacionales y de puestos claves) característico de organizaciones no lucrativas dedicadas a la atención de PCD, lo cual permite alinear la gestión del talento humano a los objetivos organizacionales, a partir de integrar adecuadamente los subsistemas que lo componen, teniendo como elemento central dichas competencias.

Se enfatiza en la relación de las competencias e indicadores organizacionales con las competencias e indicadores de los puestos claves, y estos a su vez con los objetivos e indicadores organizacionales que permitan medir el cumplimiento de la misión de la ONG, asumiendo lo planteado por Cuesta & Valencia (2013) sobre la evaluación de indicadores tangibles e intangibles en la gestión del capital humano. Además, la determinación del grado de importancia y del estado deseado de cada competencia permite proyectar de manera más acertada la estrategia de la FCH.

Al comparar el modelo propuesto con otros modelos de gestión del talento humano y autores que estudian el tema se precisa lo siguiente: El modelo de GTH por competencias desarrollado por Torres (2009) basado en la metodología propuesta por Morales (2008) y aplicado al servicio de rehabilitación física, parte de una clasificación de competencias predeterminadas (descritas en dicha metodología); se establecen, por criterio del investigador y no por el de especialistas, el número de competencias que debe tener cada puesto, y de ellas dos deben ser generales a todos los puestos con un nivel de desarrollo específico. A criterio de las autoras del presente trabajo este proceder no permite una adecuada identificación de las competencias, pues estas deben estar ajustadas a las peculiaridades de la institución, de la actividad que realizan e identificadas según el criterio de especialistas; en la propuesta de Torres esto no se cumple.

Las autoras consideran que la identificación de competencias por medio de la utilización de diccionarios de competencias estándar, ya creados por otros autores (ejemplo, Alles 2006a, 2012), aporta una orientación inicial en la determinación de las mismas, pero no garantiza la especificidad de las competencias, de acuerdo a las características de la institución y del tipo de actividad que realiza.

Se coincide con el procedimiento que realiza Cuesta (2000, 2010) para la identificación de las competencias a todos los niveles de la organización, así como con Dirube (2004), Morales (2008) en la utilización del método de expertos *Delphi* en este proceso. También con Fundipe (2004) al considerar esencial la definición de competencias y sus indicadores, lo que que permite medirlas y gestionarlas como base del manejo adecuado del personal.

La continuidad de este trabajo científico requiere: de la evaluación del estado actual de las competencias identificadas, tanto a nivel organizacional como de puestos claves en la Fundación; el análisis de la brecha con el estado deseado, para así conocer las necesidades de desarrollo que demanda la ONG para el mejoramiento de su gestión. Además, se deben identificar las competencias de los puestos de los diferentes proyectos que ejecuta la organización, e implementar el modelo con sus cuatro subsistemas. Posteriormente, se podrán elaborar procedimientos específicos para otros subsistemas de la GTH como: comunicación institucional, seguridad e higiene del trabajo, sistema de trabajo, los cuales podrán ser monitoreados por la auditoría de GTH.

CONCLUSIONES

El modelo de gestión de talento humano basado en un sistema de competencias e indicadores para entidades sin fines de lucro que atienden a personas con discapacidad diseñado, se centra en el desarrollo de las competencias organizacionales y de puestos claves, base para la integración de los subsistemas de selección, formación-desarrollo, compensación y evaluación del desempeño.

El modelo propuesto contribuye a alinear la gestión del talento humano con los objetivos organizacionales, permitiendo un seguimiento y control de los indicadores propuestos a nivel de la Fundación para la discapacidad "Cuesta Holguín y de puestos claves, lo que contribuirá a mejorar la calidad de la atención que se brinda a las personas con

discapacidad, y a la mayor inserción socio-laboral de las mismas en las empresas privadas y públicas.

Se fundamenta el modelo en premisas, objetivos, principios, procedimiento metodológico general y específico para el desarrollo de cada subsistema planteado, en los cuales se describen diferentes etapas, fases, pasos, actividades, objetivos, métodos y técnicas, que permiten su ejecución y control.

Se identifican 4 competencias organizacionales, y entre 10 y 12 competencias para cada puesto clave seleccionado, siendo cinco las competencias comunes: conocimiento específico en cada una de las discapacidades, comunicación asertiva, empatía, vocación de servicio y capacidad analítica. Se definen 14 indicadores para el desarrollo y medición de las competencias organizacionales, 55 para las competencias de los puestos claves, los que con una adecuada gestión contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Fundación, así como de sus 22 indicadores.

Se valida el modelo de gestión del talento humano basado en un sistema de competencias e indicadores, por especialistas, considerando su factibilidad de aplicación, su comprensión, su suficiencia y el aporte al mejoramiento del desempeño de la Fundación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda Nacional para la igualdad en discapacidades 2013-2017 (2014). Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS). Ecuador Recuperado el 6 de marzo del 2018. <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Agenda-Nacional-para-Discapacidades.pdf>
- Alles, M. (2006a). Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo 1. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006b). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo 2. Argentina: Ediciones Granica.
- Artola, M. L. y Macías, J. A. (2004). Procedimiento para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio. Simposio Internacional CIEMPRES VI. Universidad de Matanzas. Cuba. Disponible en <http://cit.umcc.cu/monografias/monos08.htm>.

- Arévalo, I. C. A., Gutiérrez, J. C. L., Sánchez, F. F., & Barrera, A. P. (2017). Ecocompetencias en gestión empresarial en el Archipiélago de Galápagos, Ecuador. *I+ D Tecnológico*, 13(2), 81-89.
- Arévalo, C. A., Sánchez, F. F., & Gutiérrez, J. C. L. (2017). Ecocompetencias en gestión empresarial propuestas a partir de una revisión bibliográfica. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (3), 67-81.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interameircana, S. A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interameircana, S. A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interameircana, S. A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cortés, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives. España.
- Cuesta (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- 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*. La Habana, Cuba 2da Edición. Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Cuesta, A & Valencia, M. (2013). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Lima, Perú: Editorial MACRO.
- Dirube, J. (2004) *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Ediciones Gestión S.A.
- Docampo, G. y Morán de Castro, M. C. (2014): "Evaluación de la competencia profesional en personas con discapacidad intelectual. Una propuesta de adaptación de la metodología e instrumentos INCUAL para la igualdad de oportunidades". *Revista Española de Discapacidad*, Volumen 2 (1): 71-96.

- Fernández J. (2005). Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación.
- Fundipe (2004). Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas. PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting. Industrias Gráficas Caro, S. L. Recuperado el 8 de octubre del 2009. http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf
- Gutiérrez, J. C. L. (2011). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. Revista Raites, 4(8), 89-110.
- Hernández, 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. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
- Ley Orgánica de Discapacidades (2012). Registro Oficial, Asamblea Nacional República del Ecuador. Recuperado el 9 de enero del 2018. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012_leyorg.dediscapacidades_ecu.pdf
- López, J. C., & Pérez, I. (2015). Gestión de la formación de directivos y su vínculo con la práctica organizacional. Propuesta de modelo contextual. Revista Ecociencia, 2(3), 1-21.
- López, J. C. (2016). Cuasiexperimento científico y validación empírica de un modelo de gestión. Res Non Verba. Revista científica, vol.6, no.2, octubre de 2016. Universidad Ecotec.
- Morales Aracena, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Recuperado el 10 de septiembre del 2016. <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>
- Moreno, M., Cortés, E., Cárdenas, A., Giraldo, Z., Mena, L. (2013). Valoración ocupacional de las personas con discapacidad, desde la perspectiva de las capacidades humanas. Revista Salud Pública. 14 (5): 764-777.
- Normas Jurídicas en Discapacidad (2014). Resumen Ejecutivo Agenda Nacional para la Igualdad en Discapacidades ANID, 2013-2017. Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades (CONADIS), Imprenta Don Bosco, Ecuador. Recuperado el 14 de abril del 2018. <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Libro-Normas-Jur%C3%ADdicas-en-Discapacidad-Ecuador.pdf>

- NC 3000-3002: 2007. Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano– Vocabulario, 2007. Oficina Nacional de Normalización (NC). Ciudad de la Habana. Cuba. Recuperado el 28 de enero del 2008. <https://www.nc.cubaindustria.cu>.
- Oficina Internacional del Trabajo (2011). Discapacidad en el lugar de trabajo. Organizaciones de empleadores y redes empresariales. Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad. Oficina de Actividades para los empleadores. Documentos de trabajo, 6. Montevideo: OIT/Cinterfor, 71 p. Recuperado el 20 de febrero del 2018. https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/working_paper_n6_sp.pdf
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021- Toda una Vida (2017). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES 2017. Quito – Ecuador. Recuperado el 11 de diciembre del 2017. http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-INAL_OK.compressed1.pdf
- Pastrano, E., Arévalo, K., González, C. (2015). Proyecto para la Inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector empresarial de la Provincia de Los Ríos. Ecuador. Revista Publicando, Volumen 2 (2) 184-196.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades. Decreto Ejecutivo 194. Registro Oficial Suplemento 109 de 27-oct.-2017. https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/Reglamento-lod-decre_-194.pdf
- Saracho, J. (2011). Talento organizacional: un modelo para la definición organizacional del talento. Chile: RIL editores.
- Santamaría, N. y Hernández, V. (2016). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. Tesis en opción al título Magister en Administración de Empresas mención Planeación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, Ecuador.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). Evaluación de competencias en el trabajo. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- 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 el 25 de julio del 2016. www.camarafp.org/portal/index.php/empresas/.../518.../download.html

- Torres, S. M. (2009). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el servicio de rehabilitación física de la Fundación Cardioinfantil–Instituto de Cardiología. Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Especialización Gerencia Hospitalaria. Bogotá, D.C.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá, Colombia: Segunda Edición. ECOE Ediciones.
- Werther, W. y Davis, K. (1996). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Zamora, M. y Cobacango, J. (2017). Desempeño laboral de personas con discapacidad y el desarrollo institucional de la Universidad Técnica de Manabí, período 2017. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/02/desarrollo-universidad-manabi.html>