

LAS COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO

Cinthya M. Urquizo G.¹

¹ *Departamento Talento Humano; Backoffice Servicios Empresariales S.A., Quito, Ecuador*
cmug@hotmail.es

RESUMEN. Los avances competitivos de los mercados obligan a mejorar la Gestión de Recursos Humanos en las empresas, debido a que las relaciones jerárquicas tienden a ser sustituidas por grupos de trabajo con mayor responsabilidad y poder. Es por esto que la empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A ha considerado diseñar un Manual de Funciones por Competencias, determinando las funciones, responsabilidades y competencias mínimas requeridas que deben cumplir los colaboradores, asegurando que su personal sea el más idóneo para el desempeño de las funciones asignadas y de este modo llegar a ser una organización del futuro.

Para lograr éstos objetivos fue necesario considerar los métodos de observación, deductivo e inductivo con el fin de conocer a profundidad y de primera mano la realidad que vive el personal dentro de la empresa en su trabajo cotidiano.

Los resultados de la investigación señalan que la elaboración de éste trabajo ayudará al crecimiento de la empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A., ya que brindará a sus trabajadores los lineamientos necesarios para desempeñar sus funciones con eficiencia y productividad, eliminando la duplicidad de funciones, y logrando elevar su potencial y mejorando su rendimiento, consiguiendo, de esta manera, un involucramiento hacia los objetivos empresariales y que la empresa llegue a ser más competitiva en el mercado actual.

Palabras Claves: Gestión de Recursos Humanos, Personal, Funciones, Duplicidad de Funciones, Eficiencia, Productividad, Potencial, Rendimiento, Competencia.

SUMMARY. Advances competitive markets require improved Human Resource Management in companies, because hierarchical relationships tend to be replaced by working groups with greater responsibility and power. That's why the company Backoffice Servicios Empresariales S.A. has considered designing a Competence Functions Manual, determining the roles, responsibilities and minimum skills required to be met by employees, ensuring that your staff are the most suitable for the performance of assigned duties and thus become an organization of the future.

To achieve these objectives it was necessary to consider the methods of observation, deductive and inductive for depth and first hand the reality of staff within the company in their daily work.

The research results indicate that the development of this work will help the growth of the company Backoffice Backoffice Servicios Empresariales S.A., since workers will provide the necessary guidelines to perform their duties efficiently and productively, eliminating overlapping functions, and achieving raise their potential and improve their performance, obtaining in this way an involvement towards business objectives and the company to become more competitive in today's market.

Keywords: Human Resource Management, Personnel, Functions, Overlapping Functions, Efficiency, Productivity, Potential, Performance, Competition.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se basa en el trabajo de investigación “Diseño de un Manual de Funciones basado en Competencias para la empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A., previo a la obtención del título de Master en Recursos Humanos, en convenio entre el American Junior College y la Escuela Politécnica del Ejército.

Toda empresa busca contar con un personal que tenga la capacidad de trabajar en equipo, que puedan comunicarse adecuadamente con sus pares, superiores o subordinados en un ambiente laboral adecuado sin duplicidad de funciones y que exista jerarquía y responsabilidad en cada una de las áreas, pero sobre todo que se valore y respete al personal.

La Gestión por Competencias es un sistema que promueve la eficiencia e integración de fortalezas de las personas para conseguir de manera exitosa un buen posicionamiento tanto empresarial como personal.

Es por esto que las organizaciones del futuro han empezado a implementar la Gestión por Competencias como parte de sus estrategias para lograr un posicionamiento en el mercado, respeto de los clientes y de la competidores, así como, fortalecimiento interno en la estructura orgánica, fomentando líderes y equipos compactos de trabajo, que asuman como suyos los objetivos empresariales llevando adelante a su organización.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. (Ernst & Young Consultores, 1998)

La gestión gerencial moderna exige la adopción de un nuevo modelo de organización en el trabajo, a partir de los procesos y subprocesos, en los cuales el recurso humano constituye el factor principal en la programación y ejecución de los mismos. De esta manera, los empleados y funcionarios tienen una visualización amplia de la organización a la cual pertenecen, lejos de estar supeditado a pequeños estancos o unidades individualizadas que sólo le permiten un desempeño muy restringido y con tendencia únicamente operativa.

Actualmente, la empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A. no cuenta con una estructura orgánica funcional que, de acuerdo con la práctica, responda a las nuevas necesidades del servicio y administración del talento humano, ya que no existe un manual de funciones por puesto que valide las actividades, responsabilidades y competencias de los trabajadores. Las mismas, son comunicadas de manera informal por los niveles de autoridad superiores indistintamente, lo que ocasiona duplicidad de funciones, al no cumplirlas o incluso evadiendo las responsabilidades.

Por otro lado, no todos los integrantes de la organización conocen sus funciones, además existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, lo que genera malestar en el personal para el desempeño normal de su puesto de trabajo.

La organización del trabajo basada en competencias propicia el trabajo en equipo, la solidaridad ocupacional, el compromiso y el sentido de pertenencia, a través de la identificación con los objetivos de la organización. Esto coadyuvará a que el recurso humano se dirija al fin último de la institución o empresa, el cual es la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.

Como punto de partida, para lograr esta adecuada forma de organización, son los manuales de funciones, que constituyen un elemento técnico auxiliar en el que se ordenan por procesos, las funciones, actividades y aspectos característicos de cada uno de los cargos que conforman la organización, por lo tanto, sirve de instrumento para la Unidad de Talento Humano, en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, valoración del clima de la organización, y desarrollo integral del recurso humano.

Es por esto que mediante esta herramienta, Backoffice Servicios Empresariales S.A., busca aplicar estas tendencias de actualidad con el único fin de retener y desarrollar a los buenos colaboradores como herramienta competitiva en el mercado y base de una adecuada gestión del Talento Humano.

Por lo general hay muchos trabajadores que se sienten insatisfechos con el empleo que poseen o con el clima organizacional existente, lo cual se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Estos problemas existentes con el tiempo se pueden convertir en una carga en el desempeño de las funciones diarias de los trabajadores dentro de la organización. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas que permitan mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

La correcta administración del recurso humano proporciona un ambiente de trabajo agradable y confortable dentro de la organización. Por lo cual la correcta administración del Talento Humano influye de manera directa en la subsistencia de la empresa en el mercado.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es el talento que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Las competencias son trascendentales en el ámbito laboral de las nuevas estructuras empresariales, y en especial, en el caso de Backoffice Servicios Empresariales S.A., ya que exige a responder más competitivamente en el mundo globalizado, disponer de talento humano con mayores niveles de eficiencia y desempeño profesional, y que al aplicar un Manual de Funciones por Competencias permita definir el perfil con los lineamientos necesarios a considerar al momento de reclutar y seleccionar candidatos idóneos para ocupar una vacante en la empresa, influyendo en el desarrollo personal, profesional y empresarial.

Esto a su vez ayudará a reducir el índice de rotación existente en la Compañía, logrando una firme fidelidad por parte de los empleados, mejorando el Clima Laboral y vinculando de manera directa los objetivos personales de los empleados con los objetivos y metas organizacionales.

La investigación efectuada dentro de la empresa en mención fue de tipo Descriptiva, es decir “se describe, se registra, se analiza e interpreta la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. (Tamayo y Tamayo, 1999), de esta forma se puede conocer con exactitud las situaciones y comportamientos que ha provocado la falta de un Manual de Funciones dentro de la Empresa.

METODOLOGÍA

Para la realización del trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

1. *Método de Observación:* Proceso por el cual se perciben ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento. Es decir, se recolectó información observando de manera directa los hechos y comportamientos reales del personal.

Este método se utilizó con el objeto de validar la información obtenida con la aplicación de las encuestas.

Se observó en todas las áreas de la empresa, la manera en la que el personal realiza su trabajo, como reporta sus novedades, que tipo de comunicación y relaciones interpersonales tiene entre ellos, como cada individuo cumple sus responsabilidades asignadas y si existe un buen ambiente de trabajo, entre otros detalles que ayudaron a recabar información.

2. *Método Inductivo:* Se inició con la observación de los fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales. En el método inductivo el punto de partida es el

problema. Es por esto que, partiendo de cómo afecta la falta de un manual de funciones por competencias llegamos a determinar conclusiones y recomendaciones y de cómo aplicar una adecuada gestión por competencias.

Se debería realizar una adecuada inducción al nuevo personal, efectuar una buena gestión por competencias aplicando una buena selección de personal, desarrollando planes de carrera o de sucesión, así como planes de capacitación que desarrollen las competencias requeridas de los colaboradores; es por esto que una herramienta como el Manual de Funciones serviría de base para conseguir lo antes mencionado.

3. *Método Deductivo:* Se inició con la observación de fenómenos generales con el propósito de llegar a hechos particulares. En este método el punto de partida generalmente se encuentra en la teoría. Partiendo de la situación actual de la Empresa y de la Gestión del Talento Humano de la misma podremos establecer cuál es la mejor forma de activar ese capital humano en pos del beneficio empresarial.

De acuerdo a la observación realizada se pudo notar la necesidad de un Manual de Funciones, debido a que existe confusión en el cumplimiento de tareas, hay inconformidad en el trabajo, los nuevos colaboradores se sienten confundidos y perdidos en cuanto a las actividades que deben realizar, por la falta de un punto de partida, etc.

Las fuentes de investigación de las que se obtuvieron los datos fueron:

1. *Primarias:* Son aquellas de las cuales el investigador obtiene datos que utilizará específicamente para alcanzar los objetivos de la investigación.

La fuente de información requerida para el desarrollo de la investigación proviene directamente de la Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A., es decir, los mismos trabajadores brindarán la información necesaria para llevar a cabo el presente estudio.

2. *Secundarias:* Son las que contienen datos que han sido recolectados, por otras personas, con anterioridad, para un propósito diferente al de la investigación que se está llevando a cabo, pero que sirven al investigador, como en este caso será los índices de rotación donde constan estudios previos de las causales de rotación, documentos y publicaciones electrónicas y bibliográficas y opiniones de profesionales especialistas en el campo.

El instrumento de recolección de datos fue el siguiente:

Encuesta: Es un instrumento que nos permite hacer mediciones de variables específicas en una muestra o en la población, a través de plantear una serie de preguntas, en su mayoría cerradas, que respondan a un objetivo de investigación determinado. El instrumento empleado fue el cuestionario y estuvo conformado por un conjunto de preguntas cerradas, que se aplicaron al personal que labora en la Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A., para conocer los puntos de vista y percepciones de los trabajadores acerca de sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo.

Las encuestas aplicadas en el presente estudio tienen como objetivo conocer, recolectar y organizar la información referente a los cargos o puestos de trabajo de la empresa, así como el desenvolvimiento de sus colaboradores de las tareas a ellos asignadas a fin de determinar las necesidades del personal al efectuar sus funciones y responsabilidades.

El cuestionario N° 1, que cuenta con nueve (9) preguntas cerradas, fue aplicado al personal de la empresa que labora en la ciudad de Quito, mediante reuniones grupales, en donde se detallaba la finalidad del estudio, aclarando la confidencialidad y reserva con la información receptada, este cuestionario, buscó determinar la apreciación del personal de la empresa en cuanto a la estructura orgánica de la misma y la asignación de funciones y responsabilidades a cada uno de ellos, considerando también la actitud y nivel de motivación en el desarrollo de su trabajo diario.

Por otro lado, el cuestionario N° 2, que cuenta con ocho (8) preguntas entre abiertas, de opción múltiple, y cerradas, fue aplicado a los jefes de área o sección, mediante

comunicación previa vía correo electrónico, socializando las preguntas una por una y su objetivo. Cabe indicar, que el presente cuestionario, buscó conocer el punto de vista de cada jefatura, en cuanto a las competencias de sus colaboradores y las falencias de los mismos en el desenvolvimiento de sus funciones.

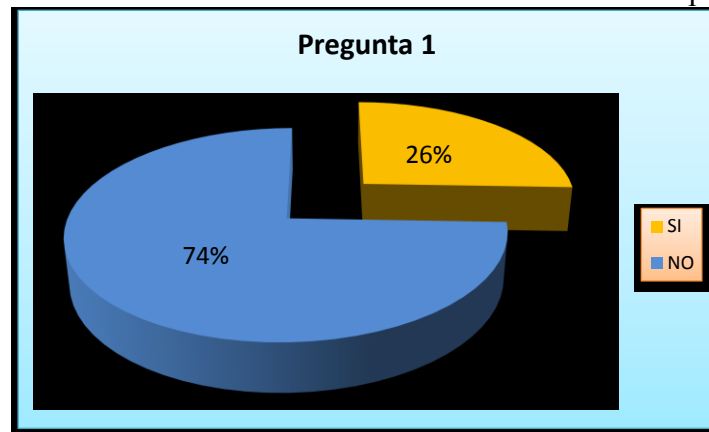
RESULTADOS

Los resultados obtenidos, en el Cuestionario N° 1, determinaron, como se estimaba, la apreciación en cuanto a la estructura orgánica de la Empresa y la asignación diaria de actividades y funciones, de acuerdo a las siguientes tabulaciones:

Pregunta N°1

¿Conoce si la Empresa cuenta con un documento en el cual consten las tareas, actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?

GRAFICO N° 1 Funciones Documentadas en la Empresa

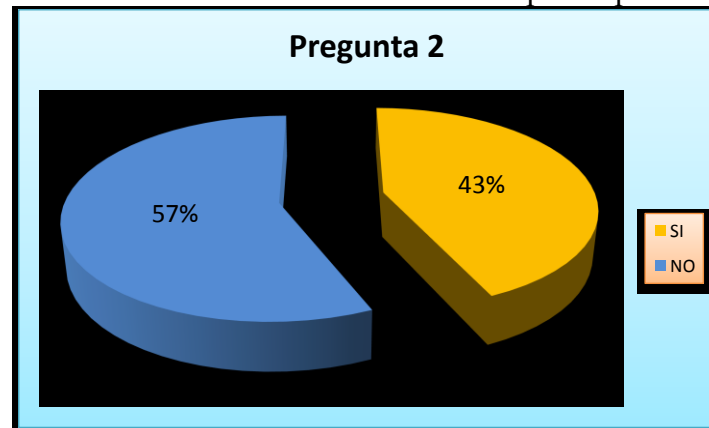


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 2

¿Considera Usted que el Departamento de Talento Humano vela por el bienestar y la motivación del personal dentro de la Empresa?

GRAFICO N° 2 Talento Humano vela por su personal

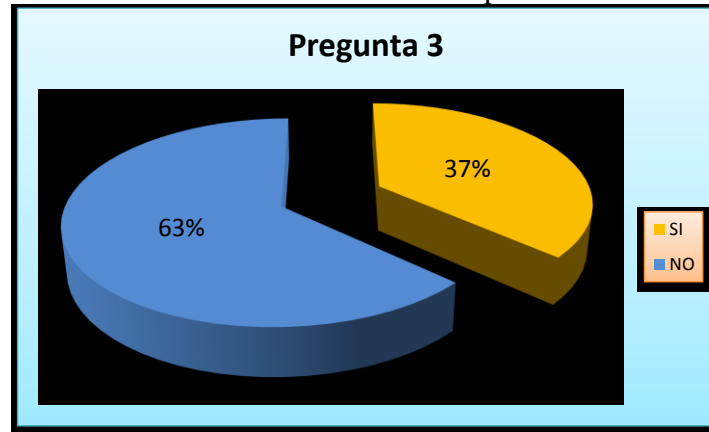


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 3

¿Cuándo lo contrataron en la empresa usted recibió por escrito las actividades y responsabilidades de su lugar de trabajo?

GRAFICO N° 3 Funciones por escrito

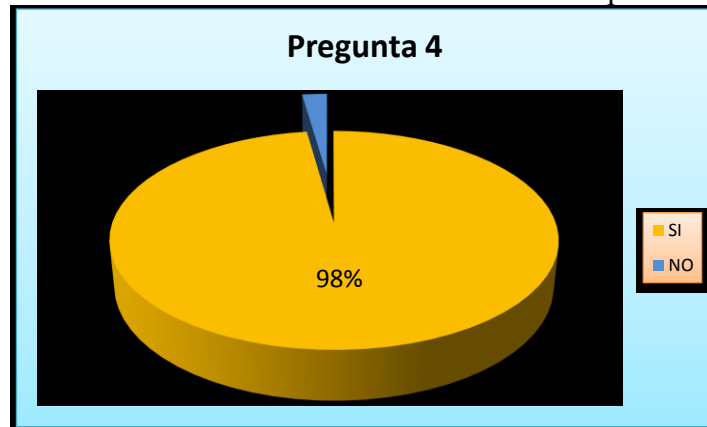


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 4

¿Considera necesario dar a conocer por escrito las funciones y tareas del puesto de trabajo al nuevo personal de la Empresa?

GRAFICO N° 4 Conocimiento de funciones por escrito

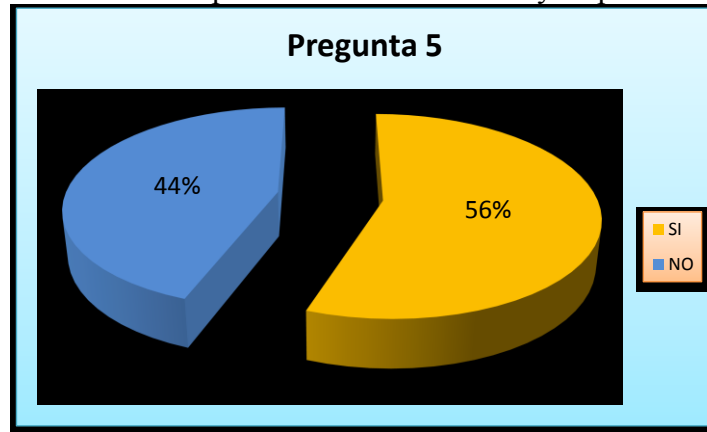


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 5

¿Usted cree que dentro de la Empresa, se duplican las funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo?

GRAFICO N° 5 Duplicidad de las funciones y responsabilidades

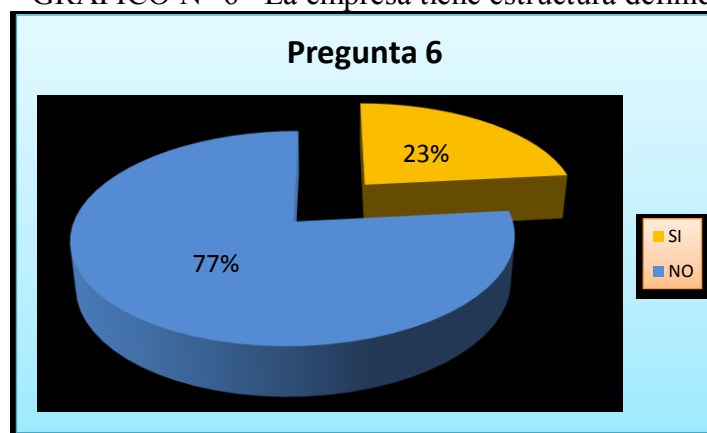


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 6

¿Conoce Usted si en la Empresa hay una estructura definida y aplicada a los cargos que existen?

GRAFICO N° 6 La empresa tiene estructura definida

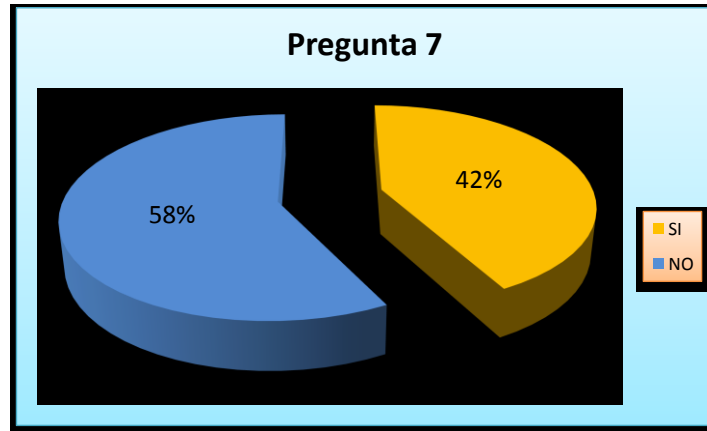


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 7

¿Conoce Usted cual es el alcance de su cargo y sus responsabilidades en la Empresa?

GRAFICO N° 7 Conocimiento del alcance de las funciones

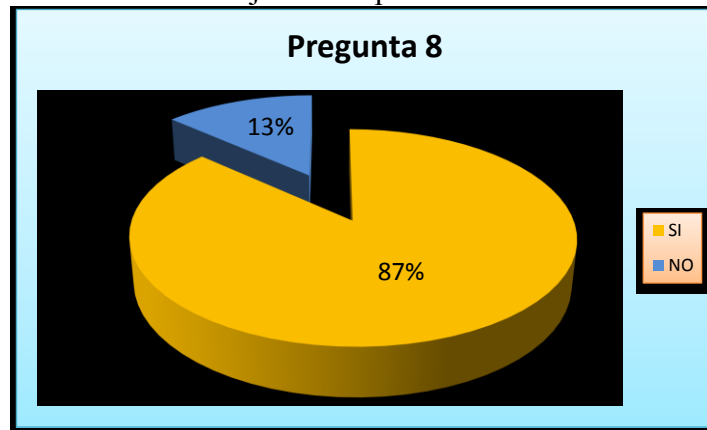


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 8

¿Usted cree que su desempeño mejoraría si conociera con precisión las funciones y tareas de su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 8 Mejor desempeño al conocer las funciones

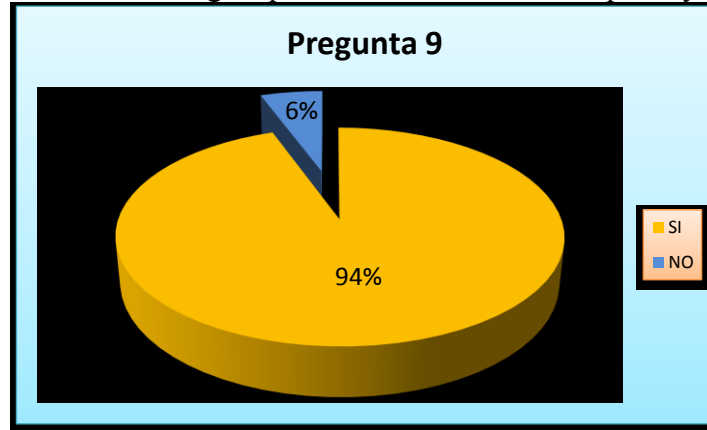


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 9

¿Considera Usted que si se elabora un documento guía que señale las actividades y tareas de los puestos de trabajo, permitiría el desarrollo de la Empresa y de sus trabajadores?

GRAFICO N° 9 Documento guía para el desarrollo de la empresa y sus trabajadores



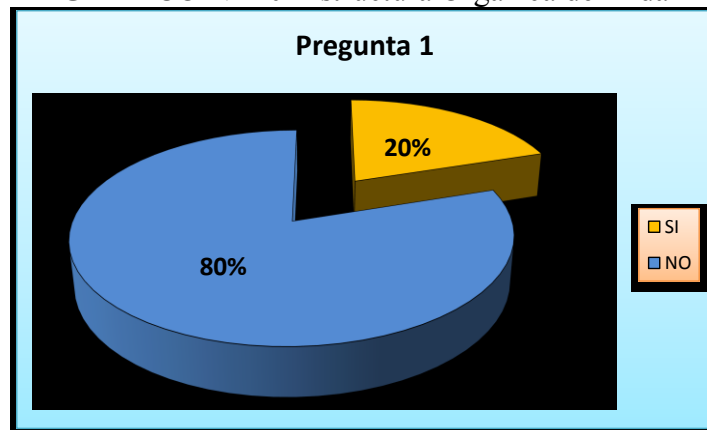
Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

De la misma manera, los resultados obtenidos, en el Cuestionario N° 2, determinaron, como se estimaba, conocer el punto de vista de cada Jefatura, en cuanto a las competencias de sus colaboradores y las falencias de los mismos en el desenvolvimiento de sus funciones, de acuerdo a las siguientes tabulaciones:

Pregunta N°1

¿Existe alguna Estructura Orgánica que regule las funciones y los cargos del personal en la empresa?

GRAFICO N° 10 Estructura Orgánica definida

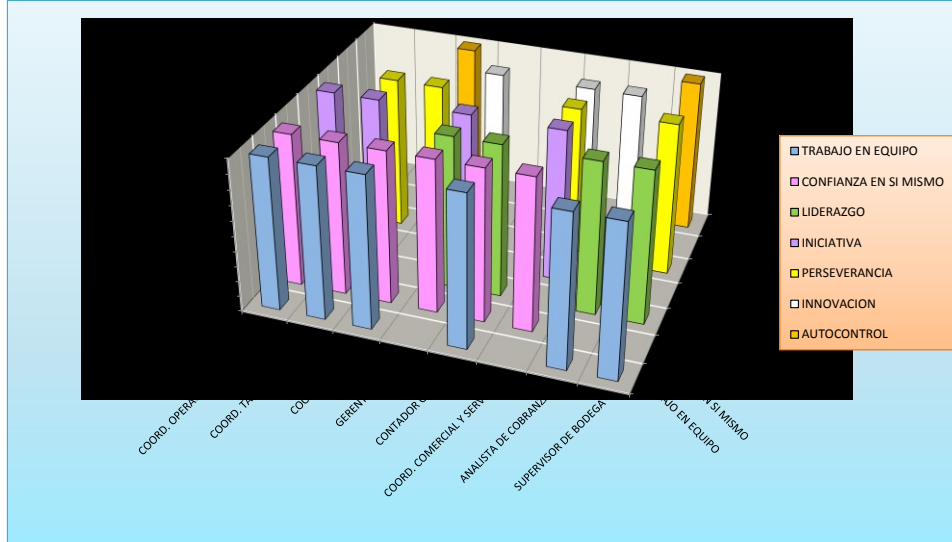


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 2

Las competencias que usted toma en cuenta de su personal a cargo para asignar funciones son:

GRAFICO N° 11 Competencias consideradas para la asignación de funciones

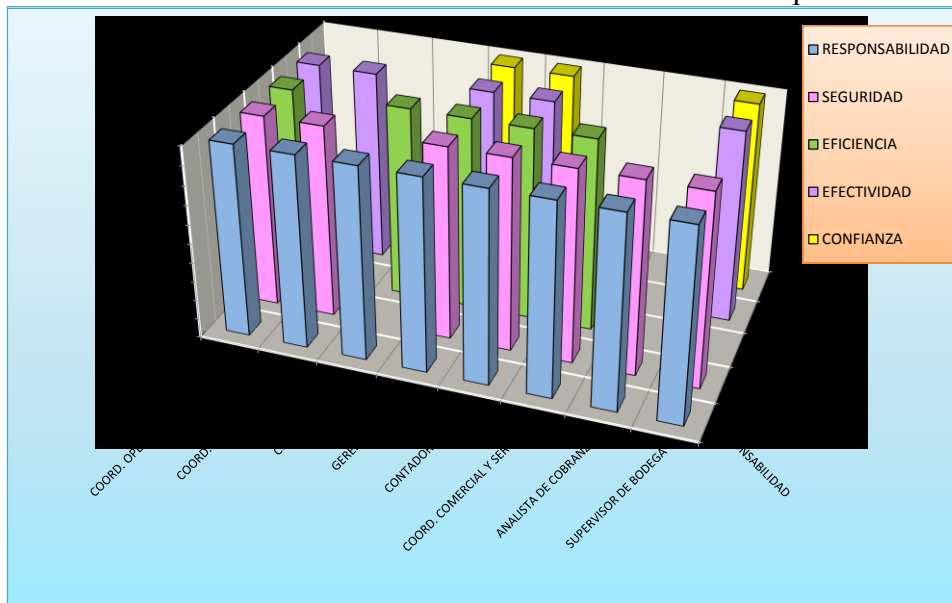


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 3

¿Cuáles son las características que más valora en su personal para la asignación de funciones?

GRAFICO N° 12 Características más valoradas en el personal

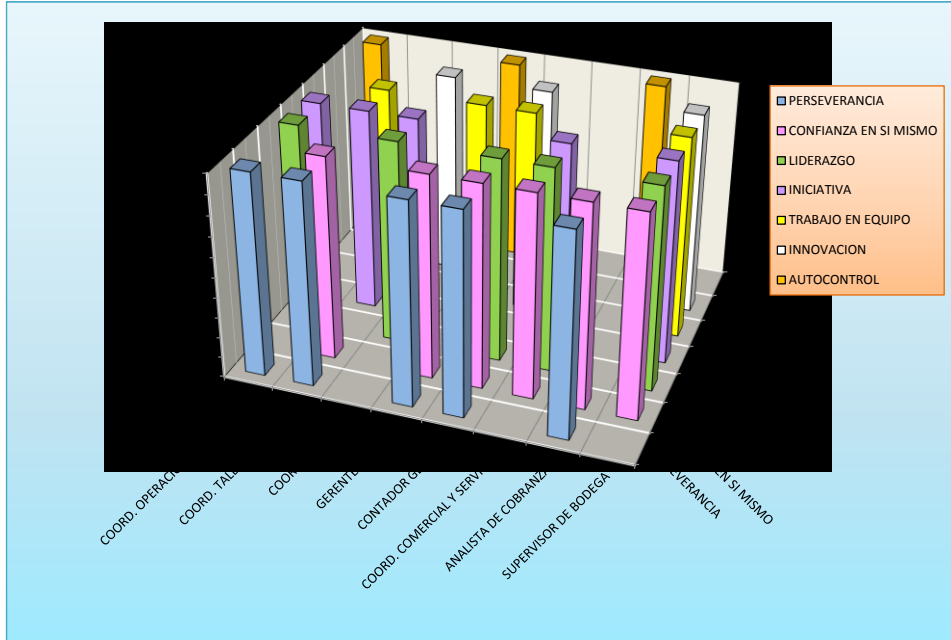


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 4

¿Cuáles son las principales competencias que usted considera para seleccionar a su personal?

GRAFICO N° 13 Competencias consideradas para selección de personal

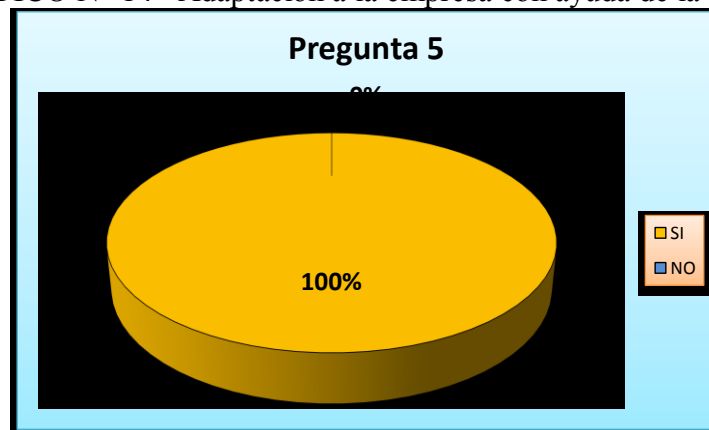


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 5

¿Considera usted que una inducción apropiada permitiría al personal adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral así como a los objetivos organizacionales?

GRAFICO N° 14 Adaptación a la empresa con ayuda de la inducción

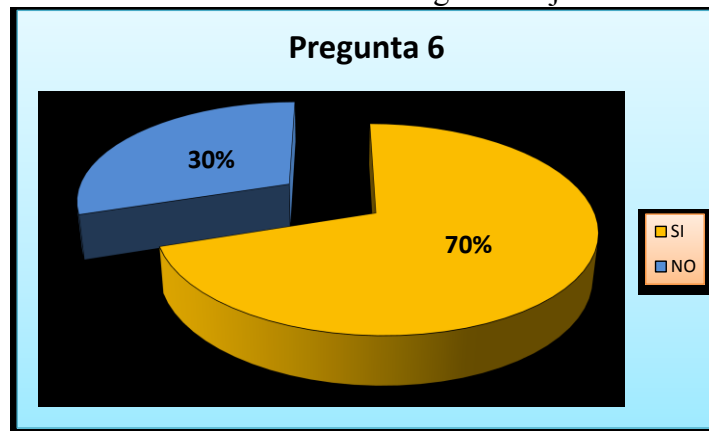


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 6

¿Cree que en la empresa existen cargos semejantes el uno del otro?

GRAFICO N° 15 Cargos semejantes

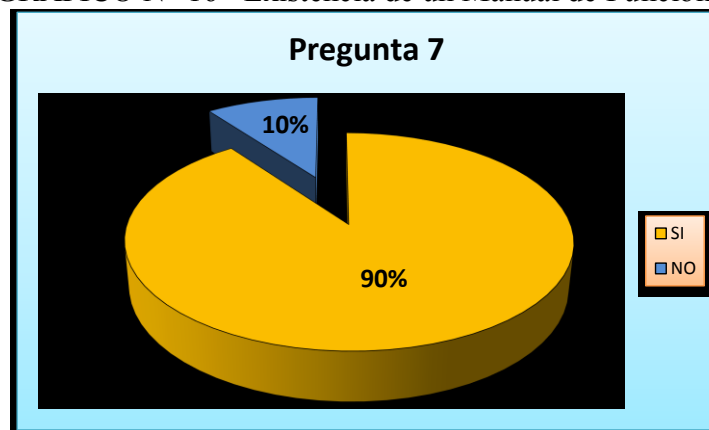


Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

Pregunta N° 7

¿Considera que debería existir algún manual de las funciones preestablecidas del personal que labora en la empresa?

GRAFICO N° 16 Existencia de un Manual de Funciones



Fuente: Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Elaborado por: Cinthya Urquizo G.

DISCUSIÓN

Los resultados arrojados de las encuestas aplicadas indican que en la Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A no existe un documento que establezca las funciones de cada puesto de trabajo, además el Departamento de Talento Humano, para alcanzar una adecuada gestión, no ha brindado la motivación y bienestar que el personal necesita, agravando esta situación por no realizar una profunda inducción en la que cada trabajador, pueda conocer las

funciones y responsabilidades que debe desempeñar y logre adaptarse con mayor facilidad en el medio laboral.

Un buen desenvolvimiento laboral requiere conocer, en su totalidad, las funciones a realizar y de este modo aportar con un desarrollo exitoso de la compañía, y ejecutar un trabajo organizado y en equipo; de esta forma se evitará duplicidad en las funciones, y errores y pérdida de tiempo en el momento de reportar a sus superiores, por el desconocimiento de la estructura orgánica de la empresa, así que sin duda, por estos y otros cuestionamientos, la necesidad de diseñar un Manual de Funciones basado en Competencias regulará y estandarizará las funciones y actividades de cada cargo dentro de la empresa.

TRABAJOS RELACIONADOS

Realizada la investigación bibliográfica, sobre el fenómeno a estudiar se pueden señalar los siguientes trabajos sobre el objeto de estudio que permitirán fundamentar esta investigación:

Una estudiante egresada de la Escuela Politécnica del Ejército, en su tesis de grado obtiene como conclusiones, que la ejecución del programa de reclutamiento y selección de personal no se ha venido aplicando eficazmente, por cuanto los requisitos y especificaciones del puesto vacante no han sido replanteados, conduciendo a la búsqueda de personal no acorde al grado de complejidad de las funciones a ejecutar. Adicionalmente detectó, que en algunas unidades administrativas la falta de una definición clara de las posiciones jerárquicas han conllevado a la existencia de una dualidad de mando que indudablemente han ocasionado cierta desorganización del trabajo (Vilcaguano Chiluisa, 2009).

De la misma forma un estudiante egresado de la Universidad Tecnológica Equinoccial, en su trabajo de Investigación, concluye que “Las tareas a realizar no se entregan por escrito provocando que los trabajadores realicen tareas que no les corresponden y tengan conflictos entre ellos.” (Baez Pino, 2010).

En términos muy parecidos, una estudiante egresada de la Escuela Politécnica del Ejército, en su tesis de grado menciona que “la empresa no tiene un adecuado control con los perfiles que se requiere en cada puesto de trabajo lo que conlleva a la aplicación del objetivo planteado en el mismo” y de la misma forma recomienda “definir un perfil por competencias para cada uno de los cargos de la empresa, para poder determinar competencias del puesto”. (Sango Llano, 2009).

Idalberto Chiavenato en su obra, Administración de Recursos Humanos, expone que: “Las descripciones de cargo permiten determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal”. (Chiavenato, 2001).

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Luego de haber realizado el presente trabajo investigativo, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- En la Empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A, no existe un Manual de Funciones basado en Competencias, implementado y en vigencia, es por esto que el objetivo principal es diseñar un Manual de Funciones basado en Competencias, otorgando una herramienta para una eficiente Gestión del Talento Humano.

- Se observó que los colaboradores, al no tener claras y bien definidas sus funciones y responsabilidades, tenían conflictos por duplicidad de las mismas, por realizar funciones que no estaban bajo su responsabilidad y por asumir responsabilidades que no estaban asignadas, generando como consecuencia de esto, malestar, inconformidad y falta de compromiso.

- Los colaboradores desconocen a quien deben reportar, incluso algunos no saben ni quien es el dueño o accionista de la Compañía, esto se debe a que la empresa no cuenta con

un adecuado proceso de Inducción, siendo el Manual de Funciones, el primer paso para mencionado proceso.

- Los colaboradores al no conocer con exactitud sus funciones son propensos a desmotivación e insatisfacción en el trabajo, provocando, en ocasiones, un deficiente desempeño, falta de compromiso, baja productividad y competitividad, así como una alta Rotación de Personal, índice que afecta al Departamento de Talento Humano.
- Los formatos y formularios elaborados fueron lo suficientemente claros y sencillos, ayudando, en todos los niveles de la organización, a la efectiva recolección de la información.
- De acuerdo a los objetivos y valores organizacionales, se adaptaron varias competencias generales que coadyuvarán a un eficiente cumplimiento de las funciones y tareas de cada cargo.
- La empresa busca constantemente ser más productiva y competitiva, de este modo, para lograr sus objetivos, debe desarrollar adecuadamente a su Recurso Humano, y emplear una Gestión de Talento Humano por Competencias, proporcionando una herramienta como el Manual de Funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baez Pino, I. A. (2010). *Diseño de un manual de Clasificación de Cargos por competencias para la empresa Jara Seguridad*. Recuperado el 04 de Octubre de 2012, de Sistema de Información Científica y Tecnológica Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE: http://app.ute.edu.ec/sict/biblioteca/visor/abrir_pedido_digital.aspx?mat_bib_reg=41987&mat_bib_dig_cod=1&lectura=1&imprimir=0&copiar=0&guardar=0
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ernst & Young Consultores. (1998). *Innovación en la gestión empresarial*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Ernst & Young Consultores. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Sango Llano, M. J. (2009). *Diseño de Perfiles por Competencias y Evaluación del Desempeño para la Empresa Productos Familia Sancela del Ecuador*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Repositorio Digital - Escuela Politécnica del Ejército - ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3076/1/T-ESPEL-0693.pdf>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *APRENDER A INVESTIGAR*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.
- Vilcaguano Chiluisa, A. P. (2009). *Evaluación y mejoramiento del manual de descriptivo de cargos de la empresa Productos Familia del Ecuador S.A.* Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Repositorio Digital Escuela Politécnica Superior del Ejército - ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4447/1/T-ESPEL-0283.pdf>

COMPETENCIES IN THE FUTURE ORGANIZATIONS

Cinthya M. Urquizo G.¹

¹ Human Resource Department; Backoffice Servicios Empresariales S.A., Quito, Ecuador cmug@hotmail.es

SUMMARY. Competitive advances in the market force to improve the management of Human Resources in enterprises, because of the hierarchical relationships that tend to be replaced by working groups with greater responsibility and power. This is why the company Backoffice Servicios Empresariales has decided to design a Competence Functions Manual, determining the functions, responsibilities and required minimal skills that employees must comply, ensuring that the staff is the most appropriate for the performance of assigned functions and thus to become an organization of the future.

To achieve these objectives, it was necessary to consider methods of observation, deductive and inductive in order to know in depth and at first hand the staff's reality in their daily work at the company.

The research results indicate that the development of this work will help the Backoffice Servicios Empresariales S.A. company growth, since it will give workers the guidelines needed to perform their functions with efficiency and productivity, eliminating duplication of functions, and managing to raise its potential and improving its performance, getting, in this way, an engagement towards the business goals and helping the company to become more competitive in the current market.

Keywords: Human Resource Management, Personnel, Functions, Overlapping Functions, Efficiency, Productivity, Potential, Performance, Competition.

RESUMEN. Los avances competitivos de los mercados obligan a mejorar la Gestión de Recursos Humanos en las empresas, debido a que las relaciones jerárquicas tienden a ser sustituidas por grupos de trabajo con mayor responsabilidad y poder. Es por esto que la empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A ha considerado diseñar un Manual de Funciones por Competencias, determinando las funciones, responsabilidades y competencias mínimas requeridas que deben cumplir los colaboradores, asegurando que su personal sea el más idóneo para el desempeño de las funciones asignadas y de este modo llegar a ser una organización del futuro.

Para lograr éstos objetivos fue necesario considerar los métodos de observación, deductivo e inductivo con el fin de conocer a profundidad y de primera mano la realidad que vive el personal dentro de la empresa en su trabajo cotidiano.

Los resultados de la investigación señalan que la elaboración de éste trabajo ayudará al crecimiento de la empresa Backoffice Servicios Empresariales S.A., ya que brindará a sus trabajadores los lineamientos necesarios para desempeñar sus funciones con eficiencia y productividad, eliminando la duplicidad de funciones, y logrando elevar su potencial y mejorando su rendimiento, consiguiendo, de esta manera, un involucramiento hacia los objetivos empresariales y que la empresa llegue a ser más competitiva en el mercado actual.

Palabras Claves: Gestión de Recursos Humanos, Personal, Funciones, Duplicidad de Funciones, Eficiencia, Productividad, Potencial, Rendimiento, Competencia.

INTRODUCTION

This article is based on the research work “Designing a Function Manual based on competencies for Backoffice Servicios Empresariales S.A.”, prior to obtaining the title of Master in Human Resources, in partnership between the American Junior College and Escuela Politécnica del Ejército.

Every company seeks to have a staff that has the ability to work in a team that they can properly communicate with their peers, superiors or subordinates in a working environment without duplication of functions and that there is hierarchy and responsibility in each of the areas, but above all that is valued and respected staff.

Competency-based management is a system that promotes efficiency and integration of people’s strengths to successfully get a good positioning to both business and personal.

This is why the future organizations have begun to implement Competency Management as part of their strategies to achieve a position in the market, respect customers and competitors, as well as, internal strengthening of the organizational structure, encouraging leaders and teams compact, which assume as their own business objectives, making a better organization.

Companies that successfully manage their human resources will benefit from a competitive advantage, because the success of an organization is based on the quality and at the disposal of its staff. The better your team is integrated and while more advantage is taken from the qualities of each of its members, the stronger the company. (Ernst & Young Consultores, 1998)¹

The modern management requires the adoption of a new organizational model at work, from the processes and threads, in which human resources constitutes the main factor in the planning and execution of them. In this way the employees and officers have a wide display of the organization to which they belong, far from being subject to small watertight or individual units allow only very limited performance and operating trends only.

Currently, the company Backoffice “Servicios Empresariales S.A.” don’t have a functional organizational structure that according to the practice, responding to the new needs of the service and management of human talent, because there is no manual for job functions, to validate the activities, responsibilities and skills of workers. They are informally communicated by higher authority levels indistinctly, causing duplication of functions, when they’re not accomplished or even evading responsibility.

On the other hand, not all members of the organization know their roles, also there are distortions with respect to decision making, which causes discomfort on staff to perform their normal workplace.

The work organization based on competencies propitiates teamwork, solidarity occupational, commitment and sense of belonging, through identification with the goals of the organization. This will contribute to that human resources are directed to the ultimate goal of the institution or company, which is the satisfaction of the customer requirements or users.

As a starting point to achieve this suitable form of organization, are the manuals of functions, which are an assistant technical element in which to sort by processes, the functions, activities and characteristic aspects of each of the charges that make up the organization: therefore, serves as a tool for human Resource Unit, in recruitment, selection, induction, training, performance assessment, organizational climate assessment, and development of the human resource.

That's why using this tool, Backoffice Servicios Empresariales S.A., seeks to apply these trends of actuality for the sole purpose of retaining and developing good employees as a competitive tool in the labor market and a base to the proper management of human talent.

¹ Ernst & Young Consultores. (1998). *Innovación en la gestión empresarial*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.

Usually there are many workers who feel unsatisfied with the job they have or with existing organizational climate, which has become a concern for many managers. These existing problems over time can become a burden in performing daily functions of workers within the organization. All managers must act as key people in the use of techniques to improve productivity and performance at work.

The correct human resource management provides a work environment pleasant and comfortable in the organization. Therefore the correct management of human talent directly affects in the subsistence of the company in the market.

Also in the actual age, technology and information are available to all companies, so that the only competitive advantage that can differ one company from another is the talent they have people within the organization to adapt to change. This is achieved by strengthening training and continuous learning in people so that education and experience are measurable, and even more valued according to a system of skills.

Skills are transcendental in the workplace of new business structures, and especially in the case of Backoffice Servicios Empresariales S.A., as it requires respond more competitively in a globalized world, dispose of human talent with higher levels of efficiency and professional performance, and that applying a Functional Manual based on Skills to define the profile with the necessary guidelines to consider when recruiting and selecting qualified candidates to fill a vacancy in the company, influencing personal development, professional and business.

This in turn will help to reduce the rate of turnover in the company, achieving a strong loyalty from employees, improving the organizational climate and directly linking the employees' personal goals with organizational goals and objectives.

The investigation conducted within the company in mention was of descriptive type, that is to say, "It is described, is recorded, is analyzed and is interpreted the current nature and the composition or processes of the phenomena". (Tamayo y Tamayo, 1999)², in this way you can know exactly the situations and behaviors that caused the lack of a manual functions in the Company.

METHODOLOGY

To carry out the research work used the following methods:

4. *Method of Observation*: The process by which certain traits are perceived existing in the object of knowledge. That is, information was collected directly observing the facts and actual staff behavior

This method was used in order to validate the information obtained with the application of the surveys.

It was observed in all areas of the company, the way in which people perform their work, as their news reports, that kind of communication and interpersonal relations are between them, and each person meets their assigned responsibilities and if there is a good work environment, among other details that helped gather information.

2. *Inductive Method*: It began with the observation of particular phenomena in order to arrive at general conclusions. In the inductive method the starting point is the problem. That's why, starting from how the lack of a manual functions we determine findings and recommendations and how to apply appropriate skills management.

It should make a proper induction for new staff, make good management skills using a good selection of personnel, developing career plans or succession as well as training plans to develop the skills required of employees, which is why a tool as a Manual Functions would serve as basis for the above.

² Tamayo y Tamayo, M. (1999). *APRENDER A INVESTIGAR*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.

3. *Deductive method*: It began with the observation of general phenomena with the purpose of reach particular facts. In this method, the starting point is generally in the theory. Starting from the current situation of the Company and Human Resource Management from the same we can establish which the best way to activate this human capital in pursuit of corporate profit is.

According to the observation made, it was noted the need for a manual functions, because there is confusion in fulfilling tasks, there is disagreement on the job, new employees feel confused and lost as to the activities to be carried , by the lack of a starting point and so on.

The sources of investigation from which data were obtained were:

3. *Primary*: Are those in which the researcher gets data that will be used specifically to achieve the research objectives.

The source of information required for the development of research comes directly from the Company Backoffice Sevicios Empresariales S.A, that is to say the same workers will provide the necessary information to carry out the present study.

4. *Secondary*: Are those that contain data that has been collected, by others, prior, for a different purpose than the research that is being carried out, but they serve the researcher, as in this case will be the rotation indexes where consist previous studies of the causes of rotation, documents and electronic publications and bibliographic and opinions of specialists in the field.

The data collection instrument was as follows:

Surveys: Is an instrument that allows us to make measurements of specific variables in a sample or population, through to pose a series of questions, mostly closed, which respond to a particular research objective. The instrument used was the questionnaire was composed of a set of closed questions, which were applied to staff working in the company Backoffice Sevicios Empresariales S.A, to know the points of view and perceptions of workers about their responsibilities and functions in its job.

The surveys applied in this study aim to know, collect and organize information on the positions or jobs in the company as well as the development of its employees of the tasks assigned to them to determine staffing needs to perform their functions and responsibilities.

The questionnaire No. 1, which boasts nine (9) closed questions was applied to company personnel that works in the city of Quito, through group meetings, where they detailed the purpose of the study, clarifying the confidentiality and reserve with receipted information, the questionnaire sought to determine the appreciation of company personnel regarding the organizational structure of it and the allocation of roles and responsibilities to each of them considering the attitude and level of motivation in the development of their daily work.

On the other hand, the questionnaire No. 2, which boasts eight (8) questions between open, multiple choice, and closed, was applied to the heads of area or section, by previous communication by email, socializing the questions one by one and its goal. It should be noted, that the present questionnaire, sought to know the point of view of each chief, regarding the skills of their employees and the shortcomings of them in the performance of their duties.

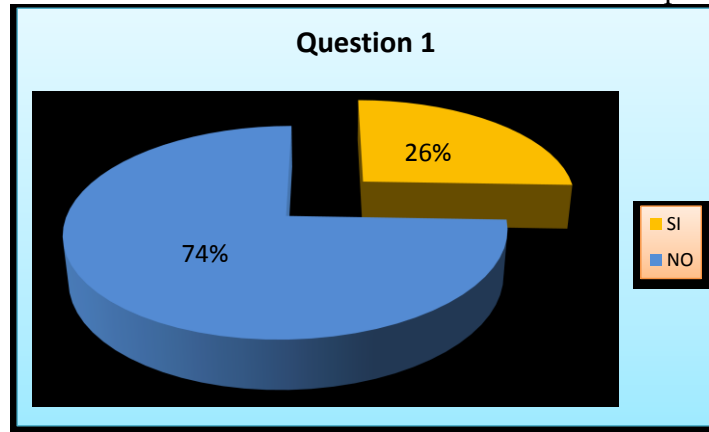
RESULTS

The results obtained in the Questionnaire No.1, determined, as estimated, the appreciation in terms of organizational structure of the Company and daily allocation of activities and functions, according to the following tabulations:

Question # 1

Do you know if the company has a document in which stating the tasks, activities and responsibilities of each one of the jobs?

CHART No.1 Documented functions in the Company

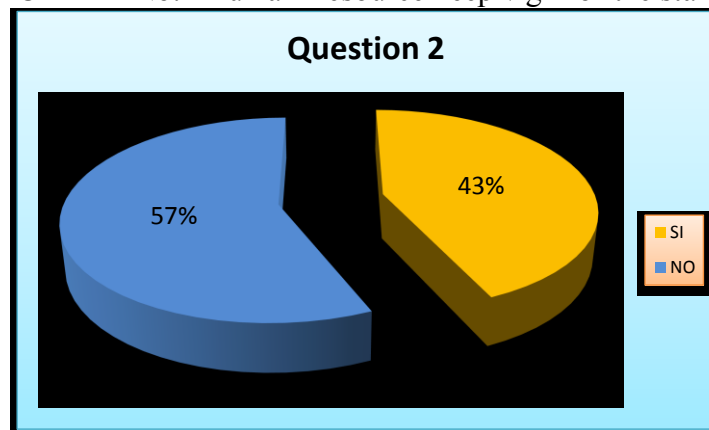


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 2

Do you consider that the Human Resource Department keep vigil the welfare and motivation of staff within the company?

CHART No.2 Human Resource keep vigil for the staff

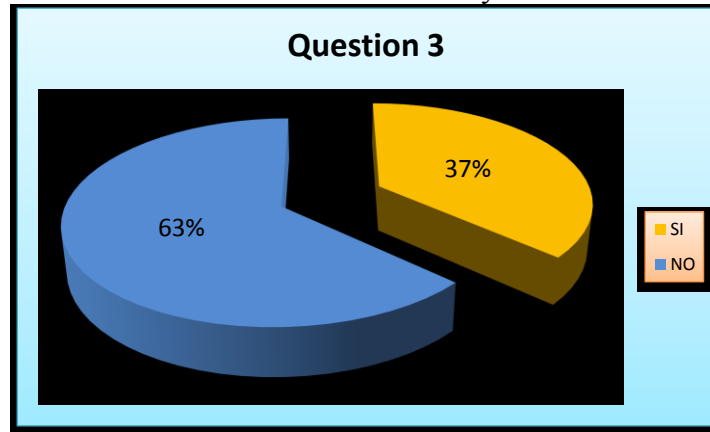


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 3

When you were hired in the company you received in writing the activities and responsibilities of your workplace?

CHART N ° 3 Functions by written

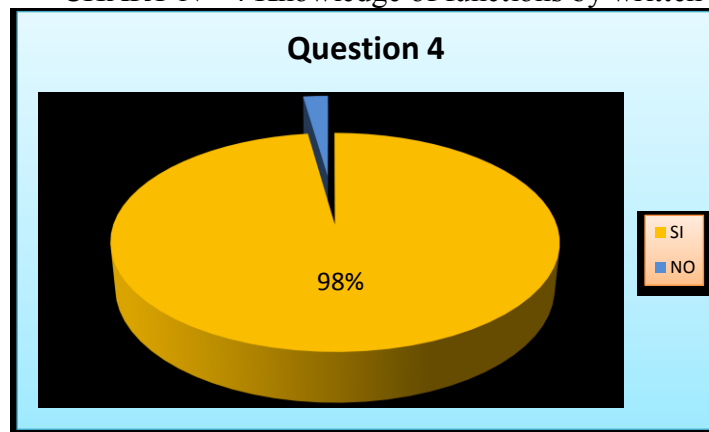


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 4

Do you consider necessary to make known by writing the functions and tasks of the job to the new company personnel?

CHART N ° 4 Knowledge of functions by written

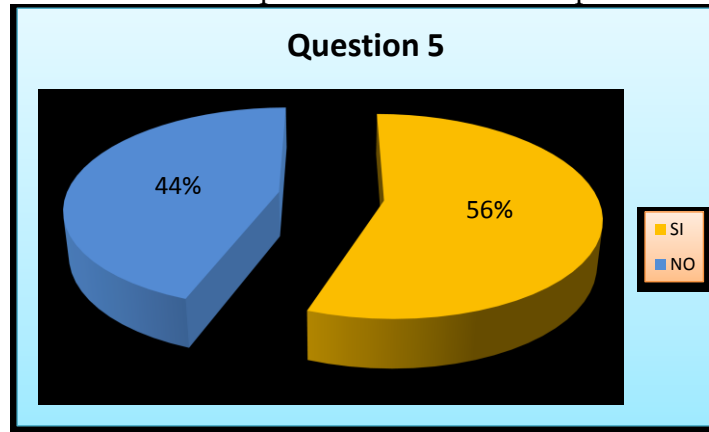


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 5

Do you believe that within the company, are duplicated the functions and responsibilities in the workplace?

CHART No.5 Duplication of roles and responsibilities

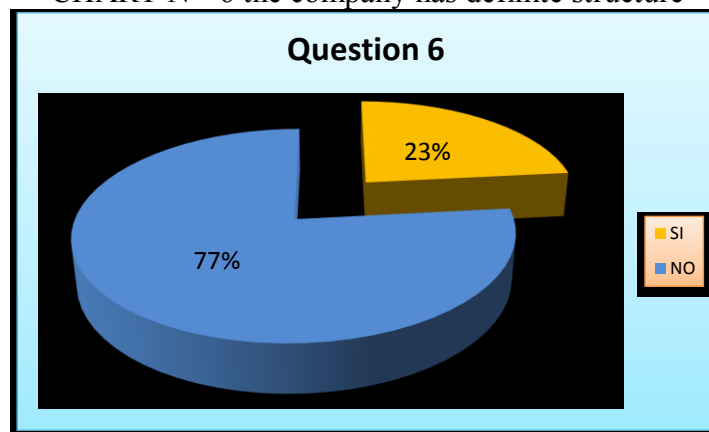


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question No. 6

Do you know if in the Company there is a definite structure and applied to charges that exist?

CHART N ° 6 the company has definite structure

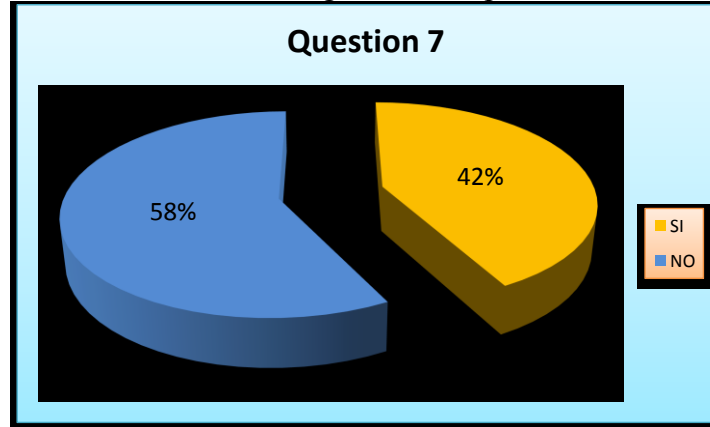


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question No. 7

Do You Know what is the scope of their duties and responsibilities in the Company?

CHART No. 7 Knowledge of the scope of the functions

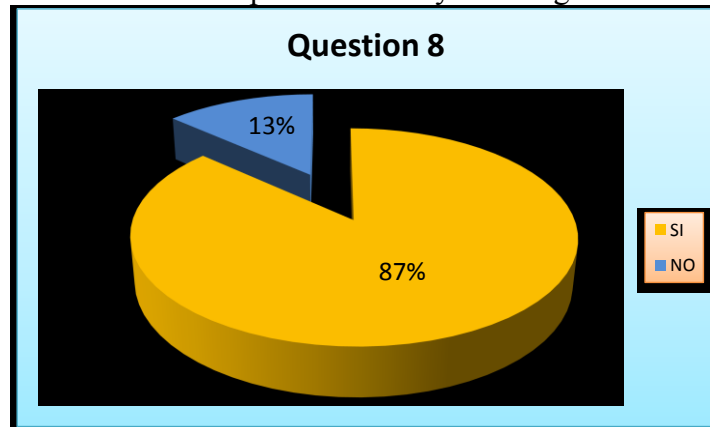


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question No. 8

Do you think your performance would improve if he knew precisely the functions and duties of his position?

CHART No. 8 Best performance by knowing the functions

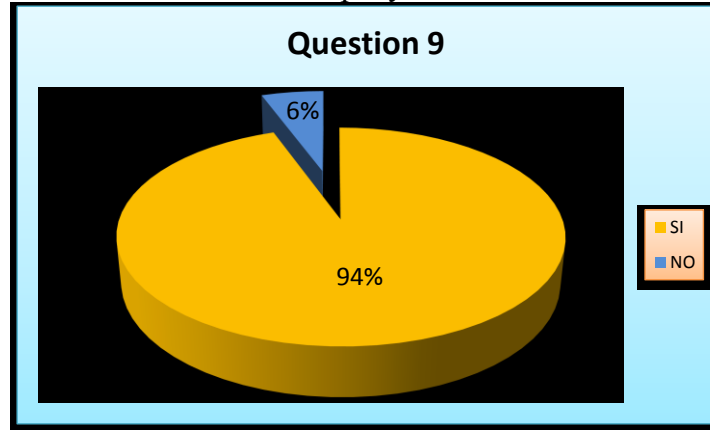


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 9

Do you consider that if we create guidance document that points the activities and tasks of jobs, would allow the development of the company and its workers?

CHART No.9 Guidance document for the development
Of the company and its workers



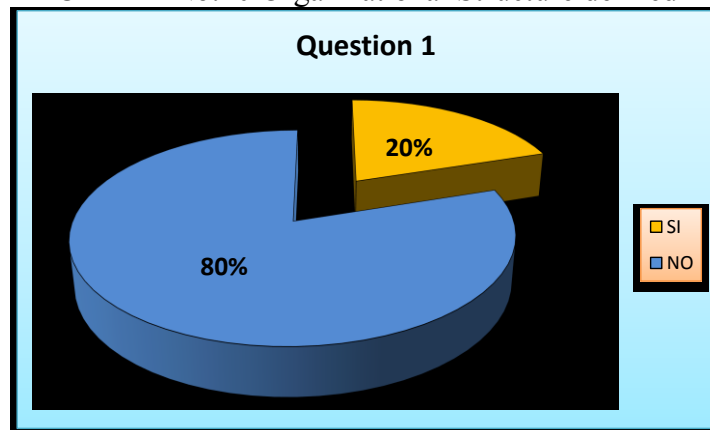
Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Similarly, the results obtained in the Questionnaire No. 2, determined, as was estimated, know the point of view of each Chief, as to the competences of its employees and the shortcomings of them in the development of their duties, according to the following tabulations:

Question # 1

is there any organic structure that regulates the functions and staff positions in the company?

CHART No.10 Organizational Structure defined

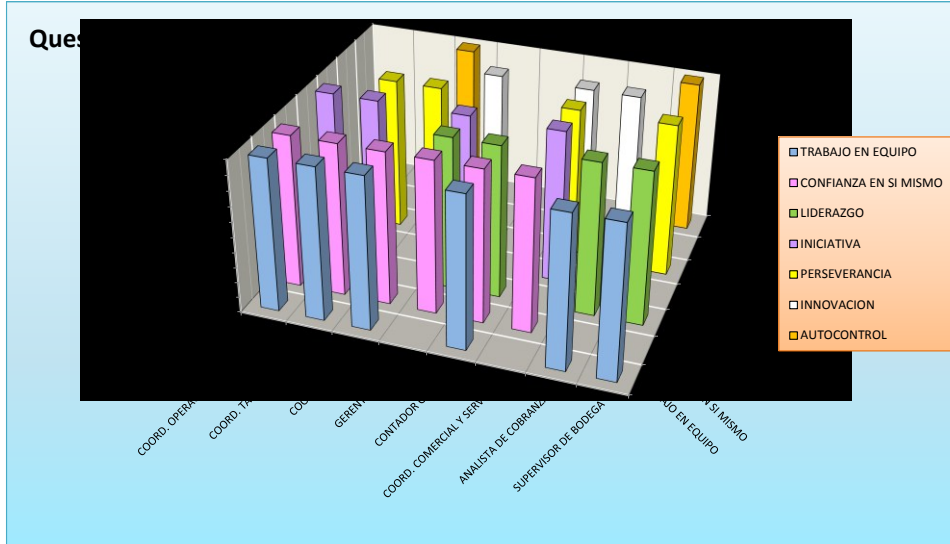


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question 2

The competences that you consider in your staff to assigning functions are:

CHART No. 11 Competences considered for assigning functions

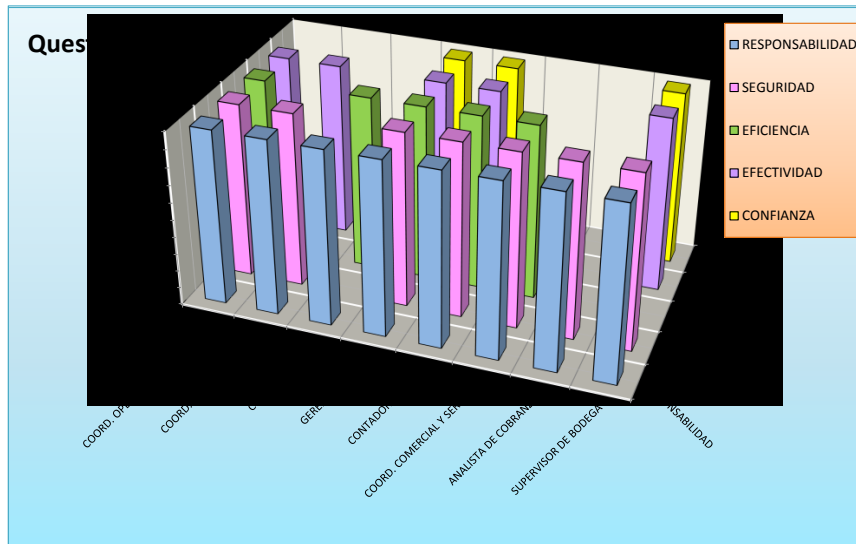


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 3

What are the characteristics you value most in your staff for the functions assignment?

CHART No.12 Most valued features in the staff

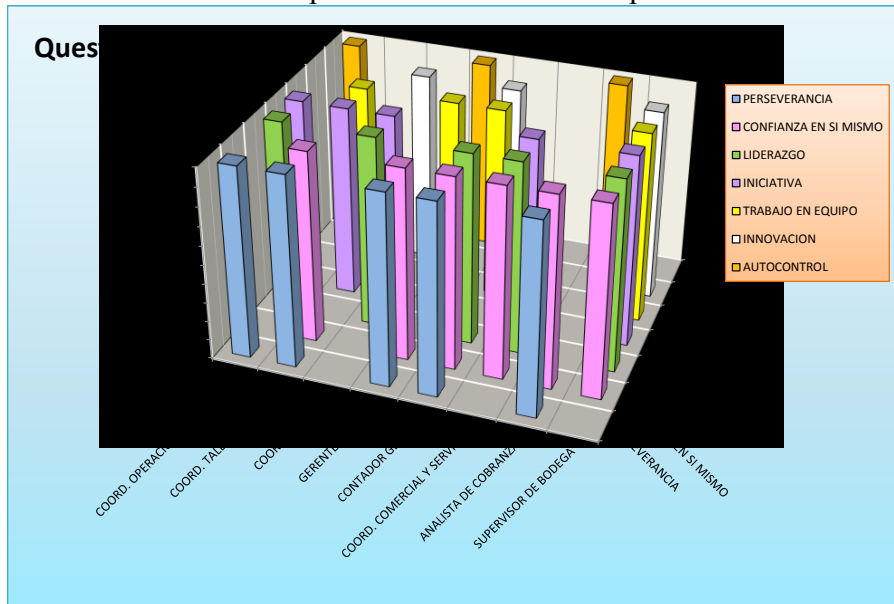


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 4

What are the core competencies that you consider to select their staff?

CHART N ° 13 Competencies considered for personnel selection



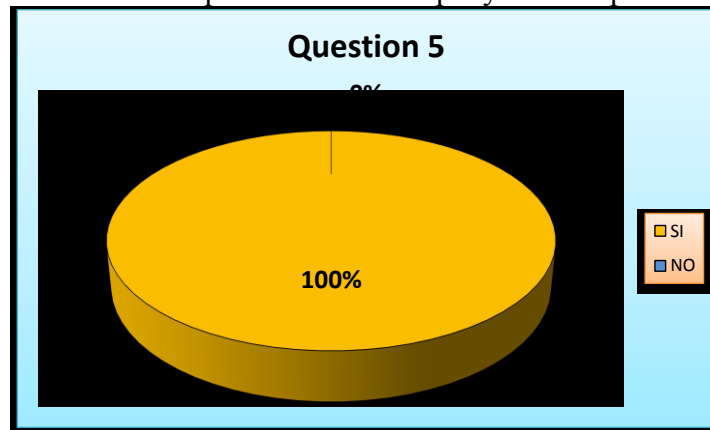
Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.

Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question # 5

Do you consider that an appropriate induction allow staff to quickly and easily adapt to the work environment and organizational objectives?

CHART N ° 14 Adaptation to the company with help of induction



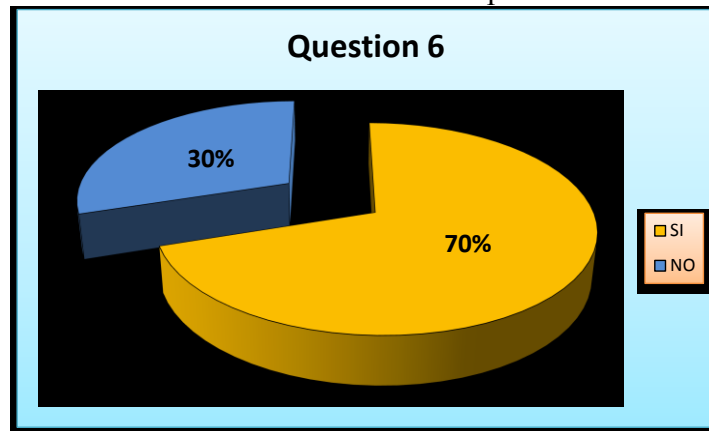
Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.

Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question No. 6

Do you think that in the company there are positions similar to each other?

CHART N ° 15 Similar positions

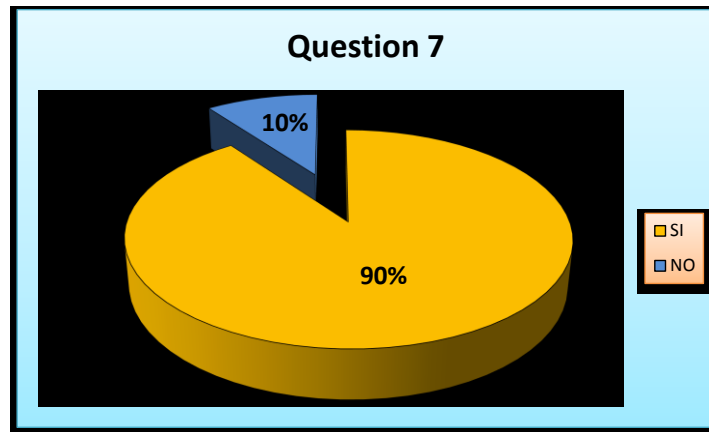


Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

Question No. 7

Do you consider there should be some pre-established functions manual of the personnel working in the company?

CHART N ° 16 Existence of a Functions Manual



Source: Backoffice Servicios Empresariales S.A.
Prepared by: Cinthya Urquizo G.

DISCUSSION

The results obtained from the surveys indicate that in the Backoffice Servicios Empresariales S.A. Company there is no a document establishing the functions of each job, also the Human Resource Department, to achieve a proper management, has not provided the motivation and welfare that the staff need, aggravating this situation for not performing a deep induction in which each worker, can know the functions and responsibilities to be played and achieve adapt more easily in the workplace.

A good job performance requires knowing, in its entirety, the functions to perform and in this way contribute to the successful development of the company, and run an organized job and a team; in this way you will avoid duplication of functions, and errors and waste of time at the time of reporting to his superiors, by the ignorance of the organizational structure of the company, so definitely, by these and other questions, the need to design a Manual Competency based functions will regulate and will standardize the functions and activities of each position within the company.

RELATED WORK

Once the bibliographical research about the phenomenon to study it's been done, we can point the following works on the object of study that will substantiate this investigation:

A graduate student from Escuela Politécnica del Ejército, , in her thesis obtained as conclusions, that the implementation of recruitment program and personnel selection has not been effectively implemented, since the requirements and specifications of the job vacant have not been restarted, leading to personal search that does not conform to complexity of the functions to be executed Additionally detected, that in some administrative units the lack of a clear definition of hierarchical positions have led to the existence of a duality of command that have undoubtedly caused some disorganization work (Vilcaguano Chiluisa, 2009)³.

In the same way a student graduated from the Universidad Tecnológica Equinoccial, in his research work, concludes that "the tasks are not delivered in writing, causing workers to perform tasks that do not belong to them and causing conflicts between them". (Baez Pino, 2010)⁴.

In very similar terms, a student graduated from the Escuela Politécnica del Ejército, in her thesis she mentions that "the company does not have adequate control with the profiles required in every job that entails the application of the objective in the same" and similarly recommended "defining a profile for competencies for each of the charges of the company in order to determine competencies of the position". (Sango Llano, 2009)⁵.

Idalberto Chiavenato in his work, Administración de Recursos Humanos, states that: "Job descriptions helps to determine the ideal profile of the occupant of the job, according to which they will apply relevant tests as a base for personnel selection". (Chiavenato, 2001)⁶.

CONCLUSIONS AND FUTURE WORK

After completing this research work, we have been able to reach the following conclusions:

- In the Company Backoffice Servicios Empresariales S.A, there is no functions manual based on competencies, implemented and in force, that is why the main goal is to design a

³ Vilcaguano Chiluisa, A. P. (2009). *Evaluación y mejoramiento del manual de descriptivo de cargos de la empresa Productos Familia del Ecuador S.A.* Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Repositorio Digital Escuela Politécnica Superior del Ejército - ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4447/1/T-ESPEL-0283.pdf>.

⁴ Baez Pino, I. A. (2010). *Diseño de un manual de Clasificación de Cargos por competencias para la empresa Jara Seguridad.* Recuperado el 04 de Octubre de 2012, de Sistema de Información Científica y Tecnológica Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE: http://app.ute.edu.ec/sict/biblioteca/visor/abrir_pedido_digital.aspx?mat_bib_reg=41987&mat_bib_dig_cod=1&lectura=1&imprimir=0&copiar=0&guardar=0

⁵ Sango Llano, M. J. (2009). *Diseño de Perfiles por Competencias y Evaluación del Desempeño para la Empresa Productos Familia Sancela del Ecuador.* Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Repositorio Digital - Escuela Politécnica del Ejército - ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3076/1/T-ESPEL-0693.pdf>

⁶ Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: McGraw-Hill.

Functions Manual based on Competencies, providing a tool for efficient Human Talent Management.

- It was noted that employees, having no clear and well defined its roles and responsibilities, had conflicts by duplication of the same, perform functions that were not under their responsibility and take on responsibilities that were not allocated, generated as a result of this, discomfort, dissatisfaction and lack of commitment.
- The contributors don't know who should they report, some even do not know or who is the owner or shareholder of the company, this is because the company does not have an adequate process of induction, being the functions manual, and the first step of mentioned process.
- When employees don't know exactly their functions are susceptible to demotivation and dissatisfaction at work, causing, on occasions, a poor performance, lack of commitment, low productivity and competitiveness, as well as a high rotation of staff, index that affects the Department of human resources.
- The formats and forms developed were sufficiently clear and simple, helping, in all levels of the organization, to an effective recollection of information.
- According to the objectives and organizational values, it adapted various general competences that will contribute to the efficient performance of the functions and duties of each position.
- The company is constantly looking to be more productive and competitive, thus, to achieve its objectives, it must develop adequately to its Human Resource, and employ a Human Resource Management based on Competencies, providing a tool like the Functions Manual.

REFERENCES

- Baez Pino, I. A. (2010). *Diseño de un manual de Clasificación de Cargos por competencias para la empresa Jara Seguridad*. Recuperado el 04 de Octubre de 2012, de Sistema de Información Científica y Tecnológica Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE: http://app.ute.edu.ec/sict/biblioteca/visor/abrir_pedido_digital.aspx?mat_bib_reg=41987&mat_bib_dig_cod=1&lectura=1&imprimir=0&copiar=0&guardar=0
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ernst & Young Consultores. (1998). *Innovación en la gestión empresarial*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Ernst & Young Consultores. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Sango Llano, M. J. (2009). *Diseño de Perfiles por Competencias y Evaluación del Desempeño para la Empresa Productos Familia Sancela del Ecuador*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Repositorio Digital - Escuela Politécnica del Ejército - ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3076/1/T-ESPEL-0693.pdf>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *APRENDER A INVESTIGAR*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.
- Vilcaguano Chiluisa, A. P. (2009). *Evaluación y mejoramiento del manual de descriptivo de cargos de la empresa Productos Familia del Ecuador S.A.* Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de Repositorio Digital Escuela Politécnica Superior del Ejército - ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4447/1/T-ESPEL-0283.pdf>