

GUÍA BÁSICA PARA LA REDACCIÓN DEL MANUAL DE DEFINICIÓN DE FUNCIONES

MASTER: MBA
Titular: FERNANDO DIAZ PIVIDAL
MBA- Edición 2006

Antecedentes

El propósito de esta Guía es proporcionar al Personal Directivo algunas ideas prácticas a seguir para la definición de funciones de sus propios puestos, Manual de Organización, y con el fin de que este trabajo sea relativamente sencillo y consuma poco tiempo.

Entendemos por Manual de Organización un documento oficial de la Empresa en el que se definen las funciones, dependencia y relaciones de los puestos directivos, acompañando a la representación gráfica de la Estructura (Organigrama).

Su objetivo principal consiste en estructurar los niveles de dirección de la Empresa y así proporcionar una guía práctica al personal, informándole acerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación, a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento.

Objetivos de la definición de puestos directivos

La definición de puestos se formula para:

- Completar los Organigramas aprobados y desarrollarlos.
- Conseguir una descripción de la estructura de la organización actual que refleje el alcance, los objetivos, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto y las relaciones de ese puesto con otros de la Empresa.
- Tratar de que cada uno de los titulares de los puestos haga un análisis exhaustivo de su propio puesto lo que le permitirá detectar inconcreciones y deficiencias en las funciones asignadas a su Unidad.
- Examinar de forma global las funciones expuestas por cada responsable y detectar posibles duplicidades, de competencias asignadas o existentes, con alguna función o actividad.

Funciones

Las funciones realizadas revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo.

Desde un punto de vista organizativo, existen tres tipos de funciones diferentes:

- Funciones genéricas: Son aquellas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual sin discriminación de; puesto concreto que ocupen dentro de la Empresa.
- Funciones específicas: Son aquellas que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
- Funciones auxiliares: Son aquellas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

Para identificar las funciones de un puesto de trabajo es necesario analizar las subfunciones que se desarrollan y las actividades que se realizan, agrupándolas posteriormente por naturaleza homogénea y relacionándolas con el resultado que se espera de cada una de ellas.

Es necesario, en primer lugar, seleccionar el o los verbos de actuación que definen la función realizada. Por ejemplo: planificar, dirigir, asegurar, analizar, asesorar, organizar, controlar, estudiar, coordinar, definir, establecer, etc.

En segundo lugar, la propia función sobre la que opera el verbo. Por ejemplo: la captación de los recursos financieros, la política de personal, la fiabilidad y eficacia de los procedimientos contables, las negociaciones con los clientes, nuevos mercados y áreas de negocio, las inversiones y desinversiones de la Empresa, la explotación de ordenador, los estudios y proyectos técnicos, el mantenimiento de las instalaciones, etc.

En tercer lugar, el resultado final que se espera conseguir. Por ejemplo: para minimizar los costos de producción, para lograr la cifra de ventas prevista en la zona, para alcanzar el volumen de producción planificado, para alcanzar mayor productividad, para minimizar los riesgos, para asegurar que la calidad responda a las especificaciones establecidas, para asegurar la continuidad del ciclo productivo, para asegurar el nivel de caja necesario que permita hacer frente a los compromisos de la empresa, etc.

Documento base

Las descripciones de funciones, para que sean prácticas y utilizables, deberán ser exactas, completas y sintetizadas. Por ello antes de redactar la definición de funciones conviene utilizar un documento base asegurándose de:

- Describir su trabajo, fin y alcance de; mismo, tanto de su autoridad como de su responsabilidad con su supervisor o jefe.
- Pensar en la relación que guarda el desarrollo de sus funciones con otras funciones dentro de la organización de la Empresa.
- Comprender con claridad los objetivos de su Unidad y su relación con los objetivos de la Dirección o Unidad superior y con la Empresa.
- Comparar la descripción de su puesto de trabajo con la de los demás puestos de trabajo de su Unidad, esto ayudará a una mejor coordinación de funciones.

A continuación incluimos los epígrafes para la definición de un puesto de trabajo. Todos los puntos consignados debe ser cumplimentados:

1. Título del puesto:
 - El título describe con propiedad la función principal que desarrolla el puesto?
 - Otros títulos que sugiere.
2. Responsable ante:
 - Indicar de qué puesto depende nuestra Unidad, en la que estamos englobados, con la especificación clara del título del puesto.

3. Unidades directamente subordinadas:
 - Indicar las unidades de rango inmediatamente inferior que colaboran en el desarrollo de las funciones importantes del puesto y que dependen de Vd.
 - Enunciar con claridad y con su título las unidades mencionadas en el punto anterior.
4. Funciones:
 - Indicar **EXCLUSIVAMENTE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS** asignadas a su puesto de trabajo, de acuerdo con el esquema "verbo-función-resultado".
Normalmente, el número de funciones que, a nivel directivo tiene un puesto de trabajo, suele estar alrededor de las 6. No obstante, si Vd. considera que en su puesto existe alguna más, inclúyala.
5. Autoridad, responsabilidad:
 - Describir la naturaleza de la responsabilidad de su trabajo así como de los límites en que se mueve, tanto sean presupuestos, objetivos, costes, etc.
6. Actividades:
 - Describir con más detalle las actividades que son precisas para lograr la consecución de las funciones descritas en el punto 4.
 - Describir la formulación de estudios periódicos, análisis de informes y producción de informaciones que son precisos para el normal desenvolvimiento de su función.
7. Relaciones:
 - Describir las relaciones de tipo interno "con quién", "a qué" nivel, frecuencia y sistema.
 - Describir las relaciones de tipo externo "con quién", "a qué" nivel, frecuencia y sistema.

Indicaciones útiles

Habiendo construido el documento base anterior, las siguientes ideas le ayudarán a describir mejor su puesto de trabajo.

- La definición de funciones debe ser una "foto" instantánea de; trabajo de su puesto en donde las obligaciones estén perfectamente definidas sin tener que apoyarse en otras descripciones.
- Asegurarse al definir su puesto, de indicar el alcance y naturaleza del mismo, así como el "para qué", "como" y a veces "cuando".
- Seleccione la palabra más adecuada que defina su trabajo, el grado de complejidad y el alcance de su responsabilidad. Más adelante daremos ejemplos de verbos adecuados.
- Los puestos de niveles superiores son definidos con aspectos más generales de la función y de la Empresa mientras que en los puestos de niveles inferiores, las funciones y tareas que desarrollan deben ser más detallados.
- Indique si la responsabilidad de las misiones desarrolladas son del titular del puesto o a través de titulares de otros puestos. Un especialista desarrolla nor-

malmente sus obligaciones él mismo o proporciona una orientación técnica cuando da trabajo a otras personas, un Gerente o un Jefe normalmente delega el trabajo en otros pero son responsables del mismo.

- Los enunciados deben ser precisos y breves para cumplir mejor el objetivo que se persigue: "Estilo telegráfico".
- Por último examine la definición de funciones que ha hecho y si contesta a la siguiente pregunta "¿podría un nuevo empleado, sin conocimiento del puesto, comprender mi puesto de trabajo leyendo la descripción de funciones que he hecho?"

Observaciones sobre la aplicación de verbos

Con el fin de ir unificando la semántica aplicada al describir las funciones de los puestos, a continuación se presenta una relación de verbos con una breve definición de su significado, al cual le rogamos que se ajuste siempre que le sea posible.

Así mismo le sugerimos que no utilice los verbos que aparecen en la segunda relación, pues dada su gran imprecisión, pueden presentarse dudas al interpretar su alcance; no obstante si se ve precisado a hacerlo, añada todos los predicados que se precisen para que no puedan existir tales dudas. Ambas relaciones, por supuesto, no son exhaustivas, agradeciéndose cualquier sugerencia que sirva para enriquecerías.

Contenido de los verbos más usuales en la descripción de puestos de trabajo

Controlar: Hacer seguimiento preciso de; desarrollo de una actividad ejecutada por otros, cuantificándola o emitiendo juicios sobre ella y proponiendo las medidas correctoras.

Coordinar: Disponer ordenadamente la utilización de medios y recursos disponibles de manera que sean compatibles, en tiempo y/o espacio, para la obtención de unos objetivos o resultados inmediatos pretendidos.

Dirigir: Ordenar la actuación de las personas, así como definir y regular la utilización de los medios para asegurar la obtención de un fin responsabilizándose de los resultados.

Organizar: Definir las funciones, competencias, secuencias de actuación y responsabilidades de los distintos miembros de un equipo para la obtención de un resultado optimizando su utilización.

Planificar: Establecer la secuencia de desarrollo de conjuntos de acciones con resultados parciales concretos en un entorno de tiempo (normalmente medio y largo plazo).

Proponer: Exponer a la/s persona/s que tienen competencia para ello un determinado plan o proyecto buscando su conformidad para llevarla a efecto.

Verbos que se recomienda no utilizar

(en caso de ser utilizados se debe precisar el alcance de la acción).

VERBOS	EJEMPLOS DE PRECISIONES QUE ES NECESARIO INCLUIR
Aconsejar	Indicar la materia o temas sobre los que se aconseja, así como la vinculación e incidencia que dichos consejos tienen en los resultados en
Asistir	Si se utiliza en el sentido de apoyar, asesorar, etc. debe indicarse la materia sobre la que se asiste, así como la repercusión en los resultados y si la asistencia se hace individualmente o con un equipo de personas.
Colaborar	Indicar con qué se contribuye y el fin o resultados que se alcanzan.
Cooperar	Indicar en qué se coopera, con qué medios y la incidencia de la acción en los resultados de la empresa.
Estimar	Señalar las circunstancias o puntos de referencia de referencia que se utilizan en la estimación, así como el peso de la misma y la incidencia en los resultados.
Facilitar	Indicar las acciones que se realizan, fines que se persiguen y repercusión en los resultados.
Gestionar	Reflejar de forma que no haya dudas, la acepción de la palabra que se da en cada caso (p. ejemp.: gestionar recursos, hacer gestiones para conseguir algo, etc.). Indicar asimismo el fin de la gestión y la incidencia en los resultados.
Intervenir	Indicar la acepción de la palabra que se da en cada caso señalando asimismo el tipo de intervención y la incidencia en los resultados.
Participar	Indicar tipo de participación así como la incidencia de la misma en los resultados.

Ejemplo de cuestionario de análisis de puestos

A continuación se incluye un cuestionario de análisis de puestos, a título orientativo, que permite recoger la información necesaria para llevar a cabo una correcta descripción de; mismo, al tiempo que puede servir de guión de entrevista en el caso de que se precise más información o algún tipo de aclaración respecto a lo que el titular haya referido en el cuestionario.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Con el fin de recoger los datos que sirvan de base para establecer la descripción de; puesto de trabajo que Vd. ocupa, le rogamos que conteste a las preguntas siguientes, leyendo previamente las instrucciones que se le dan a continuación:

Agradecemos de antemano la colaboración.

Instrucciones:

1. Lea atentamente las instrucciones y el cuestionario.
2. A continuación escriba todo lo que pueda respecto a las diferentes cuestiones, procurando no dejar ningún punto sin responder.
3. Procure una redacción clara, precisa y completa. Describa el puesto como si lo estuviera explicando a otra persona que no conoce nada de lo que Vd. hace.
4. Si tiene alguna dificultad al cumplimentar el cuestionario consulte con su Jefe inmediato o con la Dirección de O+RH.
5. Se trata de realizar una descripción de; puesto, no una valoración del mismo o de la forma en que lo realiza.
6. Añada cuantas hojas estime oportuno para completar la información.

I.- IDENTIFICACION:

Nombre del titular _____

Denominación del puesto _____

Categoría laboral _____

Centro de Trabajo _____

II. ORGANIGRAMA

Dibuje un breve organigrama en el que quede reflejada claramente la situación que su puesto ocupa en la Empresa, indicando nombre y título tanto del puesto del que Vd. depende directamente, como de aquellos subordinados al suyo.

III. MISION ESENCIAL DEL PUESTO

Indique cuál es en definitiva, la razón de ser de su puesto y la aportación básica de éste a los objetivos globales de la Organización.

IV. FUNCIONES

Señale las funciones específicas asignadas a su puesto de trabajo. Normalmente suelen estar alrededor de 6 y son aquellas que contribuyen de forma conjunta a alcanzar la misión propia del puesto.

eoi

V.- ACTIVIDADES O TAREAS

Describa con detalle las actividades que son precisas para lograr la consecución de las funciones indicadas en el punto anterior. Especifique las tareas diarias que realiza Vd. regularmente en su jornada, indicando el % de tiempo aproximado que dedica a cada una; las tareas periódicas que lleva a cabo semana, quincenal, mensualmente, etc. y aquellas tareas ocasionales que ha de efectuar de vez en cuando y de forma no regular.

VI. MAQUINAS O EQUIPOS DE TRABAJO EMPLEADOS

Si Vd. emplea alguna máquina o equipo de trabajo (de oficina, de taller, de laboratorio, etc.) indíquelo a continuación, así como si su utilización es regular o esporádica

VII. RESPONSABILIDADES

A. Responsabilidad Jerárquica

Señale el número de subordinados directos, indicando su categoría y nivel de estudios.

Señale el número de subordinados indirectos.

Indique la naturaleza, grado y frecuencia de supervisión que su trabajo recibe por parte de su jefe inmediato y asimismo la que Vd. ejerce sobre el trabajo de sus subordinados.

B. Responsabilidad Decisoria

Indique las decisiones que Vd. debe tomar en su puesto de trabajo, señalando la importancia de las mismas y su repercusión en caso de error.

C. Responsabilidad sobre datos confidenciales

Indique si Vd. en su puesto maneja datos confidenciales y en caso afirmativo señale cuáles son.

D. Responsabilidad Presupuestaria

Señale el valor económico de las operaciones que son anejas al puesto:

Responsabilidad sobre inversiones.

Responsabilidad sobre gastos de equipo y material.

Responsabilidad sobre gastos de personal.

E. Otras Responsabilidades

Señale cualquier otra responsabilidad que tenga Vd. en su puesto de trabajo y que no haya sido señalada en los apartados anteriores.

VIII. RELACIONES

A. Internas

Señale los puestos dentro de la empresa con los que se suele relacionar jerárquica o funcionalmente, indicando cuál es el motivo de la relación y con qué frecuencia se lleva a cabo.

B. Externas

Si sus obligaciones requieren contactos con personas u organismos de fuera de la Empresa expóngalo e indique igualmente motivo y frecuencia de contacto.

IX. CONDICIONES ESPECIALES

Si el puesto ocupado por Vd. está sometido a condiciones de ambiente desagradable, riesgos, esfuerzos, horarios u otros aspectos fuera de lo cotidiano, indíquelo.

X. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

A.- Formación Académica.

B.- Formación Específica o Especializada.

C.- Idiomas.

D.- Años de experiencia previa para acceder al puesto _____
¿En qué actividades? _____

E.- Tiempo en el puesto para adquirir el grado de dominio.

F.- Características personales especiales.

X. INFORMACION ADICIONAL

Incluya aquí toda aquella información que a su juicio considere importante y que no haya sido reflejada hasta el momento. También puede añadir cualquier aclaración que estime conveniente.

Fecha:

Firma del titular

Fdo:

V° B° Jefe Inmediato

Fdo: