

Guía para desarrollar funciones y responsabilidades

El objetivo de esta guía es proporcionar al personal directivo y gerencial, una referencia práctica a seguir para el desarrollo de funciones de las diferentes posiciones en la organización.

Funciones:

Las funciones realizadas revelan las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo. Desde un punto de vista organizacional, existen tres tipos de funciones diferentes:

1. **Funciones genéricas:** Son aquéllas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización y que comprometen a todos por igual sin discriminación del puesto concreto que ocupen dentro de la Empresa.
2. **Funciones específicas:** Son aquéllas que se consideran propias de un puesto de trabajo y cuya responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.
3. **Funciones auxiliares:** Son aquéllas 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 sub-funciones 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 eficiencia y eficacia de los procedimientos operacionales, las negociaciones con los clientes, nuevos mercados y áreas de negocio, las inversiones de la Empresa, la explotación de nuevas rutas, los estudios y proyectos técnicos, el programa de mantenimiento de las aeronaves, 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 mitigar 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.

Estructura de recomendada

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 del 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 área y su relación con los objetivos de la Dirección, departamento o área superior y con la Empresa.
- Comparar la descripción de su puesto de trabajo con la de los demás puestos de trabajo de su departamento, esto ayudará a una mejor coordinación de funciones.

A continuación incluimos los puntos para la definición de un puesto de trabajo. Todos los puntos consignados deben ser completados:

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 nuestro departamento o área, en la que estamos englobados, con la especificación clara del título del puesto
3. Áreas directamente subordinadas:
 - Indicar las áreas o departamentos de rango inmediatamente inferior que colaboran en el desarrollo de las funciones importantes del puesto y que dependen de Usted.
 - 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 Usted 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, costos, 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” del 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 normalmente 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 resumido”.
- 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 enriquecerlas.

Contenido de los verbos MÁS USUALES en la descripción de puestos de trabajo

- **Controlar:** Hacer seguimiento preciso del 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).

- **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 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.E.: 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.

From:

<https://wiki.tarmexico.com/> - **TAR MÉXICO**

Permanent link:

<https://wiki.tarmexico.com/mpm/006/7?rev=1519835473>



Last update: **17/11/2021 16:27**