



MANUALES DE FUNCIONES (*)

Introducción

Una organización es un grupo de personas que se coordinan para alcanzar algún o algunos propósitos comunes, compatibles con los objetivos personales de cada una de ellas.

En el proceso de distribución de tareas y cometidos entre las personas que integran una organización es necesario clarificar lo que de cada una de ellas se espera. Pues bien, un manual de funciones (MF) es el documento que describe el área de gestión encomendada a un directivo.

1. Contenido

Un MF contiene la descripción de aquello que la organización espera del titular del puesto a que se refiere. Por tanto, debe incluir los siguientes aspectos:

– *El quién es quién*, o «dependencia directa», en donde se suele incluir la «denominación» del puesto, de quién depende jerárquicamente (y, en su caso, funcionalmente) y el «ámbito de actuación» o quiénes dependen del puesto en consideración (sus subordinados). A veces se representa en forma de organigrama.

– *La razón de ser* de ese puesto o «misión», que describe de forma sintética las responsabilidades más importantes del puesto.

– *Los quehaceres* o «funciones» del puesto, que especifican lo más característico de sus actividades para cumplir con su misión.

(*) Nota técnica de la División de Investigación del IESE.
Preparada por los profesores J.C. Vázquez-Dodero y M. Velilla. Enero de 1991.

– *Los objetivos operativos* en que se concretan las funciones del puesto. Son concreciones específicas y particulares de la «misión» a través de las «funciones».

– *Los indicadores de gestión*, que son los medidores del grado de avance en cada uno de los objetivos.

– *Las relaciones de coordinación* que establecen las principales interfases de cada responsable con aquellos otros con quienes debe operar, y los procedimientos de información/decisión conjunta.

– *Las relaciones de apoyo*, o relaciones funcionales o de servicio, tanto activas como pasivas del puesto.

A modo de ejemplo, se adjunta, como Anexo 1, un MF de un responsable económico-financiero, por ser un puesto frecuente en las empresas. Obsérvese que la formulación de los objetivos es genérica, ya que su priorización y concreción periódica corresponde al proceso llamado de planificación operativa o presupuestación. Allí es donde se especifican los objetivos concretos del período contemplado y sus niveles de alcance a efectos de compensación e incentivos.

2. Elaboración, actualización y distribución

El MF se suele elaborar por el superior jerárquico, conjuntamente con el responsable del puesto, siguiendo la pauta y procedimiento que haya establecido quien esté al cargo de esta función: organización, sistemas, «controllers», etc.

Como criterio general, los MF deben ser revisados cuando haya cambios que afectan de forma significativa a cualquiera de sus ocho apartados. La revisión debería preceder al proceso de planificación presupuestaria, PPP, lo que quiere decir que en la mayoría de las empresas debería tener lugar antes de mayo de cada año.

Se adjunta, como Anexo 2, la «norma de procedimiento de actualización y distribución de manuales de funciones» de una empresa.

3. Utilidad o conveniencia

Los manuales de funciones, como se ha visto, no son sino documentos especificadores y clasificadores de la función, quehacer, etc. de cada responsable.

Cuando se habla de *dirección por objetivos* o de *descentralización* (o delegación) *de la toma de decisiones*, o de *organización por* (o formalización de) *centros de responsabilidad*, se está diciendo casi lo mismo y, en cualquier caso, se está pidiendo una forma u otra de clarificación organizativa a la que bien sirven los manuales de funciones. Veamos por qué.

La «delegación» o «descentralización de la toma de decisiones» suele adoptar la forma metodológica llamada «dirección por objetivos», o bien la de «organización por responsables». Cualquiera que sea su forma y finalidad, es imprescindible algo parecido a lo

que hemos presentado aquí como manuales de funciones, para formalizar la organización más allá de los simples organigramas.

Cabe llamar la atención, de manera especial, respecto de los proyectos de organización llamados «por centros de beneficios» que, con frecuencia, de forma simplona se reducen a un mero juego de cuentas de explotación sin el necesario análisis y acuerdo en lo referente a cuanto se ha propuesto más arriba. No pocos fracasos, con un alto coste económico y humano, se han derivado de dicha superficialidad.

En general, la utilidad de clarificar la organización es alta. Pero su conveniencia es indiscutible cuando se trata de funcionar un poco ordenadamente y de ser eficaz y obtener aprendizaje del propio funcionamiento. □